

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**MBA**

**TFM: “HORECA Consulting”**

**HORECA Consulting** 

**Ernesto Espinoll Arevalo**

**Carlos Alberto Martin Fuentes**

**Nelly Torres Fernandez**

**Miguel Angel Pavón Vieyra**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ORGANIZACIONAL**

- 1.1 Cualificación del Equipo Emprendedor**
- 1.2. Presentación de la Idea de Negocio**
  - 1.2.1. Objeto Social y Actividad**
  - 1.2.2. Propuesta de Valor y Servicios Ofertados**
  - 1.2.3. Factores diferenciadores**
- 1.3. Objetivos**
  - 1.3.1. Misión**
  - 1.3.2. Visión**
  - 1.3.3. Valores**
  - 1.3.4. Objetivos Estratégicos**
  - 1.3.5. Factores de Éxito**
- 1.4. Análisis Externo**
  - 1.4.1. Entorno General**
  - 1.4.2. Entorno Específico**
- 1.5. Análisis Interno**
  - 1.5.1. Infraestructura necesaria y aprovisionamiento**
  - 1.5.2. Proceso de prestación del servicio**
- 1.6. Organización y Recursos Humanos**
  - 1.6.1. Estructura Organizativa**
  - 1.6.2. Políticas de RRHH**
  - 1.6.3. Políticas de Empleo**
  - 1.6.4. Necesidades de personal y perspectivas de crecimiento**
- 1.7. Análisis DAFO**
- 1.8. Formulación de Estrategias**
  - 1.8.1. Estrategia Competitiva**
  - 1.8.2. Estrategia Corporativa**

### **2. PLAN DE MARKETING**

- 2.1 Posicionamiento, ventajas competitivas y propuesta valor**
  - 2.1.1 Posicionamiento y ventajas competitivas**
  - 2.1.2 Propuesta valor**
- 2.2 Amplitud y profundidad de nuestras líneas de negocio.**
- 2.3 Mercado**
- 2.4 Competencia**
- 2.5 Demanda**
- 2.6 Rentabilidad por segmentos del mercado**
- 2.7 Precios**
- 2.8 Segmentación y público objetivo**
  - 2.8. 1 Segmentación número de trabajadores & publico objetivo**
- 2.9 Cuota de Mercado**
- 2.10 Objetivos *HORECA Consulting SL***



## 2.11 Estrategias Marketing

### 2.11.1 Estrategias

### 2.11.2 CRM

### 2.11.3 KPI's

## 2.12 Objetivos y planes de acción 2013

### 2.12.1 Objetivos 2013

### 2.12.2 Planes de Acción

### 2.12.3 Óptica de Marketing

## 2.13 Control y presupuesto

## 3. LEGAL Y FISCAL

### 3.1 Determinación Forma Jurídica *HORECA Consulting*

### 3.2 Licencias y derechos

#### 3.2.1 Registro marca y nombre comercial

#### 3.2.2 Dominio internet

#### 3.2.3 Franquicias

### 3.3 Obligaciones fiscales y legales

#### 3.3.1 Obligaciones legales

#### 3.3.2 Obligaciones fiscales y contables

### 3.4 Permiso, limitaciones y subvencione

#### 3.4.1 Relación permisos necesarios

#### 3.4.2 Limitaciones de la actividad

#### 3.4.3 Subvenciones

### 3.5 Régimen fiscal

#### 3.5.1 Análisis coste fiscal beneficio y forma jurídica elegida.

#### 3.5.2 Régimen fiscal entidades reducida dimensión

### 3.6 Coste de constitución de la empresa

### 3.7 Régimen laboral

#### 3.7.1 Coste laboral de la contratación y beneficios fiscales aplicables

### 3.8 bolsa de empleo privada

## 4. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

### 4.1 Hipótesis financieras y generación de escenarios

#### 4.1.1 Necesidades de inversión y fuentes de financiación

#### 4.1.2 Análisis de las partidas que conforman la cuenta de Pérdidas y Ganancias, estructura

#### 4.1.3 Partidas del balance, necesidades de fondo de maniobra, política de inversión (CAPEX) y de amortización.

#### 4.1.4 Análisis financiero

#### 4.1.5 Análisis económico

### 4.2 Determinación del coste de Capital

### 4.3 Modelos Valor actual neto – Tasa interna de retorno – PAY BACK

**Valor actual neto – Tasa interna de retorno**

**4.4 Análisis de sensibilidad del beneficio**

**4.5 Análisis de rentabilidad-riesgo**

**ANEXOS**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



## 0. RESUMEN EJECUTIVO

### Oportunidad detectada

Siendo el 95% del entramado productivo español pequeñas y medianas empresas y el sector más importante el de hostelería con una aportación al PIB del aproximadamente el 7%, nosotros hemos detectado una oportunidad de negocio en este nicho de mercado; que sería la prestación de servicios especializados y de calidad orientados al canal Horeca (Hostelería, restauración y caterings).

Esta oportunidad se refuerza por el hecho de que tras nuestro análisis del mercado, hemos encontrado muchos competidores genéricos y pocos especializados que ofrezcan un servicio similar.

En HORECA existe una temporalidad del 32.9%, que unido a la necesidad en este sector de trabajadores especializados que permitan niveles de competitividad más altos, es lo que nos ha motivado para incorporar nuestro servicio de bolsa de empleo.

### HORECA Consulting: ¿Qué es? ¿Qué ofrece? ¿Que lo hace diferente?

**HORECA Consulting S.L** será constituida en 2013 como una sociedad limitada y su capital social ascenderá a 20.000 euros, y operará bajo la marca comercial: **HORECA Consulting**.

Así, nuestro proyecto se presenta como una consultoría especializada en empresas del canal Horeca. Nos centramos en cubrir las necesidades laborales, contables y fiscales de nuestros clientes y para ello les ofrecemos un servicio de calidad y con alto valor añadido centrado en la atención personalizada, facilidad de trámites, diversos canales de acceso a través de portal web, uso de medios telemáticos y un programa de gestión interno que facilite la mejora, eficacia y eficiencia de nuestro trabajo.



nuestros clientes.

La propuesta de valor de **HORECA Consulting** reside en los siguientes factores diferenciadores: asesoría especializada, con personal experto en el canal; socios estratégicos con presencia en el canal y Bolsa de empleo enfocada a cubrir necesidades de

### El mercado potencial

Nuestro producto va destinado a un mercado altamente atomizado y maduro. Las características principales se centran en la poca profesionalización y alta rotación del personal. Nos centraremos en las empresas Horeca de 1 a 9 trabajadores (estas empresas representan el 40% del mercado), dentro del Sur de Madrid y Toledo.

### Acciones y Objetivos

Nuestro objetivo es posicionarnos como una asesoría de referencia dentro del sector siendo los factores claves el servicio y especialización. Nos planteamos cerrar el 2013 con 29 clientes y superar los 200 para el 2017 (representa alcanzar el 14% de nuestro mercado).

Las acciones en un corto plazo irán encaminadas a la captación de clientes a un mediano plazo nos centraremos en la fidelización y a largo plazo será expansión.

## Análisis Económico-Financiero

Dentro de este plan de negocio, hemos dado una vital importancia al proceso económico financiero. Ya que el objetivo de los precursores de **HORECA Consulting**, es que la actividad sea viable y se consolide de cara al futuro.

Hemos considerado, para la determinación de la viabilidad del proyecto, la proyección de tres escenarios posibles normal, optimista y pesimista; que nos cubran todo el espectro de posibilidades en los que nos podríamos mover y que faciliten nuestra decisión a la hora de invertir en este proyecto.

### ANALISIS DEL VAN - TIR

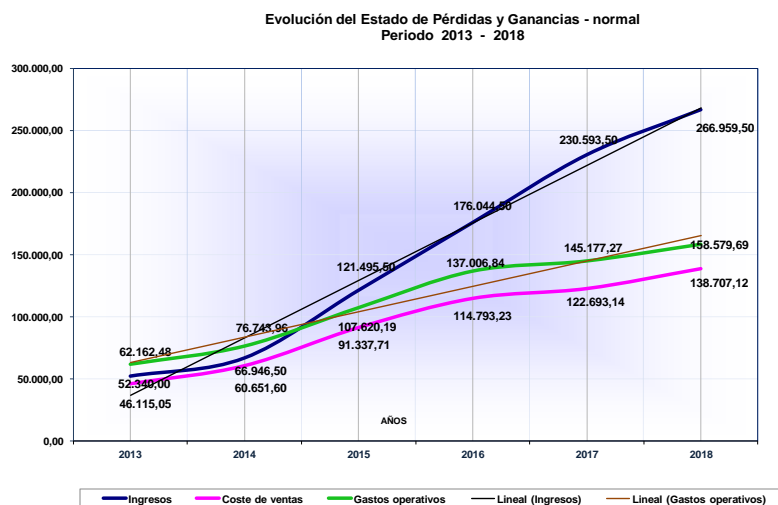
	TIR	VAN	PROBABILIDAD
<b>VAN pesimist</b>	<b>33,33%</b>	71.490,78	33,00%
<b>VAN normal</b>	<b>42,01%</b>	81.627,52	33,00%
<b>VAN optimist</b>	<b>71,02%</b>	159.399,00	33,00%

Para determinar el Enterprise Value del proyecto, hemos utilizado el método del descuento de flujos de caja o de fondos, para un horizonte de 6 años; Este método de valoración nos permite obtener un valor de empresa por la que estaría un inversor dispuesto a arriesgarse por él. La rentabilidad anual que se ofrece es de 12,98% bajo la premisa de haberse considerado todo los factores de riesgo y restricciones dentro del entorno en el que nos desarrollamos.

Según la metodología utilizada y como vemos en el cuadro anterior, para una inversión de 14.449 euros hemos obtenido valores actuales positivos y aceptables en los tres escenarios. Podemos observar que por los valores obtenidos, nuestra rentabilidad es mayor al riesgo que asumimos.

En el siguiente gráfico, se muestra la evolución de nuestros ingresos y costes de explotación en el escenario normal, observándose que a partir del año 2015 empezamos a generar beneficios netos, a partir del cual obtenemos un tacc de 82,8% entre el 2015-2018.

Es un crecimiento progresivo y sostenido que se refuerza año a año. Consideramos que superada la etapa de implantación, el proyecto no solo por los números sino por las posibilidades que presentan es un proyecto viable.





## 1. ANALISIS ESTRATÉGICO Y ORGANIZACIONAL

### 1.1 Cualificación del Equipo Emprendedor

El proyecto **Horeca Consulting** nace gestado por un equipo emprendedor heterogéneo, con diversas habilidades y competencias multidisciplinares y que, convencidos de la oportunidad identificada, se han propuesto invertir sus energías en este ambicioso reto y proyecto empresarial.

A continuación se presenta, de forma muy breve, el recorrido académico y profesional de cada uno de los elementos del equipo:



**Nelly Torres**

**20 años de experiencia profesional**

---

Licenciado en Economía por la Universidad de Lima (Perú). Especialidad en Auditoria y Contabilidad y MBA en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Complutense de Madrid. Especialidad en Contabilidad y Finanzas.

Cuenta con una trayectoria intachable realizada en España y Perú, como analista de compensación y beneficio en una gran empresa minera; analista en Planificación y Desarrollo de entidad financiera, en Gestión Administrativa de PYME, también trabajo como Agente de Desarrollo Local de varios ayuntamientos.

Y en el ramo afín a la hostelería y turismo, trabajo en la organización de congresos para sociedades médicas, además de realizar prácticas en un balneario de aguas termales.



**Carlos Alberto Martín**

**27 años**

**6 años de experiencia profesional**

---

Licenciado en Economía por la Universidad Complutense de Madrid. Especialidad en Organización Industrial y Crecimiento Económico y MBA en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Complutense de Madrid. Especialidad Legal y Fiscal.

Ha trabajado 4 años en el departamento de administración de una empresa distribuidora de Talavera de la Reina (Toledo). Durante esos años, adquirió elevados conocimientos en hostelería y posee una cartera de clientes potenciales que puede ser muy valiosa para Horeca Consulting.

En los últimos 2 años ha estado trabajando como profesional independiente en la gestión de restaurantes y casas rurales de la provincia de Toledo.

**Miguel Ángel Pavón****26 años****5 años de experiencia profesional**

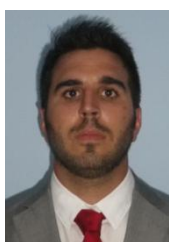
---

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Iberoamericana de México y MBA en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Complutense de Madrid. Especialidad en Contabilidad y Finanzas.

Durante su etapa en España ha estado formándose en materia de contabilidad y ha realizado diferentes cursos sobre el manejo de programas de gestión contable.

Respecto a su trayectoria profesional, cuenta con 3 años de experiencia en una consultora de México, donde adquirió elevados conocimientos en auditoría y contabilidad.

Actualmente reside en España y ha estado trabajando durante 2 años como técnico contable en una asesoría de empresas situada en la zona sur de Madrid.

**Ernesto Espinoll****25 años****3 años de experiencia profesional**

---

Licenciado en Economía y MBA en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Complutense de Madrid. Especialidad Legal y Fiscal.

Ha realizado numerosos cursos sobre gestión, administración empresarial y planificación fiscal en la pequeña empresa.

Tiene una experiencia profesional de 3 años, parte de ese tiempo estuvo trabajando como encargado de la gestión de diferentes establecimientos de una importante cadena de restauración. En el último año ha estado desarrollando su actividad en el departamento de administración de una cadena hotelera.

Durante su trayectoria profesional ha adquirido conocimientos sobre el sector, sus necesidades y sobre los consumidores.

La formación y experiencia de los emprendedores, se ve reforzada en todos los casos por el MBA cursado en La Universidad Complutense de Madrid, donde han adquirido los conocimientos necesarios para llevar a cabo un exitoso proyecto empresarial. Los 4 emprendedores son dinámicos, organizados, altamente cualificados y con una clara orientación al cliente. Todos ellos entienden que el logro de su iniciativa exige una alta dedicación y ésta será su única actividad empresarial.



## 1.2. Presentación de la Idea de Negocio

**HORECA Consulting S.L.** nace de una oportunidad detectada en el sector de la consultoría a empresas, concretamente en el nicho de mercado de las empresas del canal Horeca (Hostelería, Restauración y Catering).

### 1.2.1. Objeto Social y Actividad

**HORECA Consulting S.L.** es una sociedad de carácter privado, que será constituida en 2013 y que ha sido creada para ofrecer una solución integral a pequeños hoteles, restaurantes y caterings.

La principal motivación de **HORECA Consulting S.L.** es la de prestar un servicio especializado y de calidad a todas las áreas de gestión de las empresas del canal Horeca para que mantengan un nivel óptimo de funcionamiento y de competitividad.

### 1.2.2. Propuesta de Valor y Servicios Ofertados

Los principales objetivos de la empresa, son la satisfacción plena de las necesidades de sus clientes y la prestación de una atención personalizada y de alta calidad.

En este sentido, **HORECA Consulting** ofrece a sus clientes un conjunto de servicios pensados para satisfacer las necesidades de sus clientes, de modo que puedan mantener su actividad de manera satisfactoria:

- Asesoramiento contable
- Asesoramiento fiscal
- Asesoramiento laboral
- Informe periódico de la actividad del cliente.
- Bolsa de empleo exclusiva y dirigida a este sector.
- Adaptabilidad de horarios y forma de comunicación según el cliente.

El equipo profesional de **HORECA Consulting** estará formado por personal altamente cualificado y especializado.

### 1.2.3. Factores diferenciadores

**HORECA Consulting** se presenta como una propuesta de valor diferencial respecto a la competencia, anclada en los siguientes factores:

- **Asesoría especializada**, en **HORECA Consulting** contamos con profesionales con experiencia en el sector y es por ello que únicamente nos dedicamos al asesoramiento y gestión de este tipo de empresas.
- **Socios Estratégicos**, contamos con la colaboración de empresas que tienen una larga trayectoria en el Sector y que nos ayudarán a conseguir presencia en el mercado.
- **Bolsa de empleo**, un modelo de club privado donde nuestros clientes nos solicitarán los diferentes perfiles necesarios para cubrir el problema de la temporalidad del sector, hemos invertido una herramienta TIC diseñada para este servicio.



## 1.3. Objetivos

### 1.3.1. Misión

En **HORECA Consulting** nuestra misión es ofrecer un servicio de asesoramiento especializado y personalizado a nuestros clientes; al mismo tiempo que tratamos de satisfacer las necesidades de gestión, administración y personal que hay en el sector.

### 1.3.2. Visión

**HORECA Consulting** pretende ser el socio de referencia para las empresas del sector por la elevada calidad y oferta de sus servicios especializados.

### 1.3.3. Valores

- *Compromiso:* Nos comprometemos con nuestros clientes a realizar cada servicio con la máxima garantía y calidad.
- *Confidencialidad:* Toda la información que gestionamos se trata de forma discreta y confidencial.
- *Conocimiento:* Nuestra experiencia nos ha dotado de un excelente conocimiento en el sector.
- *Entusiasmo:* Por aprender, compartir y colaborar. Por aportar nuevas ideas. Por el trabajo bien hecho. Por alcanzar los objetivos. Por el trabajo en equipo.
- *Flexibilidad:* Nos adaptamos a las necesidades de nuestros clientes.
- *Rapidez de respuesta:* Cumplimos todos los plazos acordados con nuestros clientes

### 1.3.4. Objetivos Estratégicos

Constituyen los objetivos estratégicos de **HORECA Consulting**:

- Situarnos como asesoría de referencia con más de 200 clientes del sector Horeca para Madrid y Toledo en un plazo máximo de 5 años.
- Desarrollar un modelo de calidad e innovación orientado a la gestión del sector durante los próximos 5 años.
- Lograr una sólida bolsa de empleo especializada, capaz de generar un 20% de los ingresos de explotación para el 5º año.
- Conseguir un volumen de facturación superior a los 200.000 Euros en los próximos 5 años.



## 1.3.5. Factores de Éxito

Atendiendo al reto que se propone **HORECA Consulting**, los siguientes factores son considerados críticos para el éxito de nuestro proyecto empresarial, y en su seguimiento y cumplimiento se volcará el equipo directivo:

- **Ubicación de la empresa:** La empresa estará situada por razones estratégicas en Getafe, un municipio de la zona Sur de Madrid.
- **Atención personalizada al cliente:** El objetivo de **HORECA Consulting** será el de conseguir, no sólo captar a los clientes, sino fidelizarles. Para ello, se establecerá un asesor para la comunicación con la empresa cliente que será el que conozca en detalle la situación de la empresa y le ofrecerá el mejor asesoramiento de forma individual.
- **El personal,** teniendo en cuenta que es necesario cubrir las elevadas expectativas del cliente y que, es un negocio que desgasta a los profesionales que trabajan en él; una de nuestras prioridades será la formación y la búsqueda de mecanismos de motivación permanente en todos los niveles de trabajadores de la empresa. La rotación de personal, también será una política de personal a aplicar para evitar este desgaste.
- **Formación:** El personal de la empresa tendrá una formación acorde con su puesto de trabajo y complementaria con la de los demás trabajadores. Además, **HORECA Consulting S.L.** fomentará la formación continua entre los trabajadores para que estén permanentemente actualizados respecto a las nuevas tendencias en hardware o software de gestión, así como en temas específicos de las necesidades del sector.
- **Utilización de los soportes técnicos más avanzados:** **HORECA Consulting S.L.** dispondrá de un software adecuado y competitivo, además de tener todos los equipos informáticos necesarios y en perfectas condiciones.

## 1.4. Análisis Externo

### 1.4.1. Entorno General

La economía mundial pasa por una profunda inestabilidad que está afectando a los países industrializados, esta etapa es especialmente dura por su complejidad, intensidad, duración y la dificultad de encontrar fórmulas que permitan salir o iniciar un proceso más rápido de recuperación.

En la Unión Europea, el deterioro en el sector financiero, la delicada situación fiscal y la crisis de la deuda soberana por la que atraviesan algunos de los países miembros entre ellos España, está agudizando la situación general de toda la zona. Incertidumbre y crisis de confianza es lo que se vislumbra y ante la imposibilidad de encontrar estrategias que permitan salir de esta situación, de evitar el efecto contagio en la eurozona y también la imposibilidad de crear empleo o de evitar una mayor destrucción de los puestos de trabajo.

En el informe “Perspectivas de la Economía Mundial” realizada por el FMI en octubre de 2012, se muestra la evolución del PIB, este informe señala para los países de la Unión Europea Monetaria un nivel más bajo de crecimiento que el estimado en enero de este año, tanto para el 2012 como el año 2013.

Para España, prevé un empeoramiento del PIB en el año 2013, manteniéndose las previsiones efectuadas para el año 2012 situándola junto con Portugal a la cola de los países de la Unión Europea Monetaria.

El FMI, plantea que es necesario fomentar el crecimiento económico y el empleo en la Eurozona y que se debe retomar, el proceso de integración política que permita acelerar la unión bancaria y fiscal; asimismo es partidaria de una reducción de los impuestos.

#### EVOLUCION Y PREVISIONES DEL FONDO MONETARIO INTERNACIONAL

	Estimaciones Octubre 2012				Estimaciones Enero 2012	
	2010	2011	2012	2013	2012	2013
PIB (expresado en %)	5,1	3,8	3,3	3,6	3,5	3,9
Países desarrollados:	3,0	1,6	1,3	1,5	1,4	1,9
Unión europea monetaria:	2,0	1,4	-0,4	0,2	-0,3	0,7
. Alemania	4,0	3,1	0,9	0,9	1,0	1,4
. Francia	1,7	1,7	0,1	0,4	0,3	0,9
. España	<b>-0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>-1,5</b>	<b>-1,3</b>	<b>-1,5</b>	<b>-0,6</b>
. Italia	1,8	0,4	-2,3	-0,7	-1,9	-0,3
Reino Unido	1,8	0,8	-0,4	1,1	0,2	1,4
EE.UU.	2,4	1,8	2,2	2,1	2,0	2,3
Japón	4,5	-0,8	2,2	1,2	2,4	1,5
Países emergentes (1)	7,4	6,2	5,3	5,6	5,6	5,9

Fuente: Elaboración propia con datos del FMI sobre "Perspectivas de la economía mundial" de octubre 2012.

<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2012/02/pdf/texts.pdf>

(1) Rusia, China, India, Brasil, México.

### Análisis situacional del entorno general

Desde diversas ópticas describiremos cual es la coyuntura global actual en España:

## Dimensión Político-Legal y Económico,

- Incremento en los niveles de endeudamiento de las familias, empresas y gobierno.
- Falta de competitividad de las empresas.
- Incremento desmesurado de los costes empresariales.
- Crecimiento desmesurado del sector de la construcción.
- Estancamiento del crecimiento económico, en el gráfico mostramos las proyecciones efectuadas desde diversas fuentes que para nosotros representan los escenarios esperado, optimista y pesimista.

### CUADRO MACROECONOMICO - PREVISIONES

		PIB	
Escenarios		2012	2013
FMI (1)	Negativo	-1,5	-1,3
Funcas Oct 2012 (2)	Esperado	<b>-1,7</b>	<b>-1,5</b>
Gobierno (3)	Optimista	-1,5	-0,5

Elaboración propia con información (1) FMI, (2) Funcas, (3) Estimaciones del gobierno.

- La demanda interna sigue muy debilitada , en el cuadro siguiente se señala las previsiones de inflación hasta el año 2017, según el Fondo Monetario Internacional.

#### COUNTRY: SPAIN

Subject Descriptor	Units	Scale	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Inflation, end of period										
consumer prices	Percent change		2.861	2.356	3.284	1.352	1.446	1.378	1.409	1.424

Fuente: International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, October 2012

- La demanda externa, se registró hasta agosto de 2012, un superávit comercial importante frente al resto de Europa y a Estados Unidos, según los últimos datos de comercio exterior difundidos por el Ministerio de Economía y Competitividad. El aumento de las exportaciones, ha permitido recortar el déficit comercial y se prevé un crecimiento de 2,2% para el 2012 y 6% para el 2013 (según Funcas).
- Persistencia de importantes restricciones financieras de oferta dentro del sistema financiero, dentro de un proceso aún no finalizado de profunda re-estructuración del sistema financiero español, y de una gran inestabilidad financiera de los mercados internacionales de deuda.
- Según el informe trimestral a septiembre de 2012 sobre “indicadores económicos” del Ministerio de Economía y Competitividad, el saldo de la financiación al sector privado en España se situó en el -3.4% de crecimiento interanual. Esto marca una caída de la financiación a las empresas y a las familias, siendo un factor adverso adicional tanto para la inversión, como para el consumo.
- El nivel promedio de utilización de la capacidad productiva instalada es del 72,4%, inferior al registrado en 2011. En el período del 2005 al 2008 este índice superaba el 80%. (Según datos del Ministerio de Industria, Energía y Turismo – Minetur).
- La Formación Bruta de Capital, con una previsión de -9.40% en 2012, y del -11,7% en la inversión en construcción. El Banco de España, en su *Informe trimestral de la economía española* a junio de 2012, señala, que se han endurecido las condiciones para

otorgar financiación a largo plazo por parte de las entidades financieras. El descenso en el ritmo de demanda de fondos por las empresas, se explicaría por la estabilización de las necesidades de financiación asociadas a existencias y capital circulante, y por la menor reducción de las peticiones destinadas a inversiones en capital.

- Según el INE, a septiembre de 2012 y con respecto a diciembre del 2011, se han destruido casi 51,000 empresas (-1,57%) en el conjunto nacional y de 4,11% con respecto al mismo dato a diciembre 2007, año anterior al inicio de la crisis. Es alarmante el descenso en el número de “Empresarios Individuales”, más de 50.000 durante el último año. (Ver cuadro siguiente)

## EVOLUCION DEL NUMERO DE EMPRESAS EN ESPAÑA

	2007	2009	2010	2011	2012
<b>Total Empresas España</b>	<b>3.336.657</b>	<b>3.355.830</b>	<b>3.291.263</b>	<b>3.250.576</b>	<b>3.199.617</b>
Sociedades anónimas	115.580	109.330	105.203	104.636	102.532
Soc. de responsabilidad limitada	1.078.614	1.140.820	1.125.990	1.122.786	1.123.574
Personas físicas	1.853.012	1.793.897	1.745.912	1.706.565	1.656.467
Comunidades de bienes	107.591	114.831	114.186	114.064	113.823
Otras formas jurídicas (1)	181.860	196.952	199.972	202.525	203.221

Elaboración propia con datos del INE a octubre de 2012.

(1) Incluye: Sociedades colectivas, comanditarias, cooperativas, asociaciones y organismos autónomos y otros.

- Se prevé que a diciembre de 2012, el empleo total se reduzca a una tasa interanual del -4% y que la tasa de desempleo cierre el año en el 24,5% según la encuesta de población activa (EPA). Para el 2013, la previsión es que el empleo se retraiga en un -2.7% y el desempleo se incremente a 26.1%.
- Los ajustes de plantilla siguen desempeñando un papel relevante en los avances de productividad, relegando a un segundo término otros factores que deberían estar jugando un papel más activo en esta fase del ciclo. Se revela la existencia de rigideces estructurales que están complicando el ajuste de la economía española hacia un modelo de crecimiento menos basado en la construcción.
- La Reforma Laboral, incluye: *la flexibilidad en los procesos de negociación colectiva, adaptando las condiciones laborales ante dificultades económicas de la empresa. Cambio en los procesos de extinción de los contratos, flexibilidad en determinar horarios, distribución del tiempo de trabajo, turnos, salarios, etc.* Sostenibilidad del sistema y la equidad generacional, actuando por el lado de los gastos y de los ingresos.
- Cambios en la legislación de carácter fiscal, tributario.

### Dimension socio cultural

- Composición pirámide poblacional en España: (estimación a 2011).

## NUMERO DE HABITANTES EN ESPAÑA

Rango de edad	Población por sexo		Población	
	Hombres	Mujeres	total	%
Edad de 00 a 14 años	3.646.614	3.435.311	7.081.925	15,15%
Edad de 15 a 64 años	16.036.556	15.637.090	31.673.646	67,74%
Edad de 65 a más años	3.389.681	4.609.532	7.999.213	17,11%
<b>Total</b>	<b>23.072.851</b>	<b>23.681.933</b>	<b>46.754.784</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del INE.

La población de España decrecería un 1,2% en los próximos 10 años (INE – octubre de 2011).

Dimensión Tecnológica, en las empresas más competitivas, se busca:

- La innovación como factor de diferenciación y crecimiento frente a la competencia.
- Uso de la tecnología aplicado a los procesos productivos, a la generación de nuevos productos y/o servicios (servicios on-line)
- Mejora en los sistemas de gestión y organización del trabajo, que incrementen la productividad en la empresa.
- Transformación en los sistemas de comunicación interna y externa.
- Transformación hacia nuevos modelos de relaciones socio laborales (ej. Teletrabajo).
- Facilidad y mayor acercamiento de las empresas a los avances tecnológicos, incluyendo las herramientas TIC y programas específicos según necesidad de la empresa.

¿Qué se busca a nivel de la Unión Europea?

- Desarrollo sostenible, basado en un crecimiento económico equilibrado y en una economía social de mercado.
- Sostenibilidad ante la perspectiva demográfica de envejecimiento de la población.
- Incremento de las medidas de protección y mejora del medio ambiente.
- Buscar la consolidación de la protección social y la lucha contra la exclusión social y la discriminación.
- Buscar el pleno empleo y progreso social.
- Conseguir la igualdad entre mujeres y hombres,
- Formación para la mejora en la cualificación y mejora en los niveles de empleabilidad, sobre todo jóvenes.

## Análisis situacional del sector de consultorías

Este sector engloba los servicios especializados que se prestan a una empresa o institución, para ayudarles en mejorar su gestión, operaciones y/o resultados financieros; el sector en su conjunto engloba empresas de consultoría en Ingeniería, Telecomunicaciones, Publicidad y por supuesto las que se desarrollan las actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal que es donde desarrollaremos nuestra actividad.



Aunque la mayor parte de la información incluyen datos globales, es de destacar el balance que hace la Asociación Española de Consultorías (AEC) respecto a la evolución de este sector, habla del peso del sector en la economía española cifrándola en 1% del PIB, con un crecimiento en la facturación de 0,9% durante el 2011. Para la AEC tiene una tendencia de crecimiento sostenido.

Es cierto que los servicios dirigidos hacia las Administraciones Públicas ha sido el fuerte de sus actividades durante estos años y seguramente afectará en sus ingresos la fuerte contracción de los gastos del sector público, pero aún así han crecido en volumen de negocios, al parecer la internalización o mejor dicho su apertura al mercado de exterior es lo que da soporte al sector, aunque aquí nos referimos a empresas de envergadura.

## **Clasificación**

Según la orientación del trabajo:

- Generalistas, por la diversidad de servicios que brindan y no por su especialización.
- Especialistas, en consultoría de gestión no necesariamente focalizadas en un mercado concreto, pero si especializadas en estrategia y gestión.
- Empresas mix, pero de pequeña dimensión que tienen un pequeño abanico de servicios aplicables a diferentes sectores o bien en determinados negocios o sectores de actividad.

## **Percepción del sector**

Según información del sector, que por otro lado es un motivo por el que consideramos como viable el desarrollo de este proyecto; se identifican algunas situaciones que han conducido a crear una mala imagen del sector en general, salvando a las grandes consultoras que mantienen un prestigio intachable.

Según el cliente:

- Reducción de la calidad y valor percibido.
- Soluciones generalistas, se presentan siempre las mismas prestaciones, sin distintivos, sin aplicación directa a la casuística concreta del cliente y a sus necesidades.
- Servicio muy tradicional, no innovador, no uso de sistemas de gestión de la relación con clientes (CRM), o data warehousing, entre otros sistemas, si usados por las grandes consultoras.
- Falta adaptabilidad, flexibilidad y agilidad en el servicio al cliente.
- Desconocimiento del personal del sector donde se ubica el cliente.

Según las empresas del sector:

- Competencia agresiva basada en precios y no en propuestas de valor.
- Fuerte incremento de los costes comerciales y operativos.
- Fuerte rotación en el personal, dificultad de captación.
- En las pequeñas empresas, falta de una orientación clara.



- Falta de rigor en el cumplimiento de los plazos de entrega de trabajo.
- Fuerte intrusismo en el sector.

Esta gestión inadecuada en la relación con el cliente, conduce a una pérdida de credibilidad e insatisfacción.

Según la AEC y aunque nosotros no lo identificamos así, el sector de la consultoría en España es un sector inmaduro frente al resto de los países más fuertes de Europa y EE.UU., donde este sector es un sector reconocido.

¿Qué se requiere?

Calidad, eficiencia en costes, mejor competitividad con una relación en la que cliente - consultora ganen.

## Datos

Aunque nos ha sido difícil obtener información exclusivamente del CNAE 69.20, ya que generalmente presentan datos globales de consultoras o de empresas jurídicas y de contabilidad en conjunto, sin embargo mencionamos que el crecimiento del 2011 fue de 0,9% respecto al año anterior, si acotamos la información a las empresas que conforman el CNAE de Actividades de “Contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal”, que es el marco donde desarrollaremos nuestro proyecto, tenemos que el crecimiento tuvo una TACC de 4.2% analizando la información del período 2005 – 2010.

Si es cierto que aunque no tenemos el dato del año 2011, durante el 2010 hubo un retroceso del 0,5%, pero como vemos en el gráfico se mantiene relativamente estable.

### Evolución Volumen de Negocios CNAE 69.20

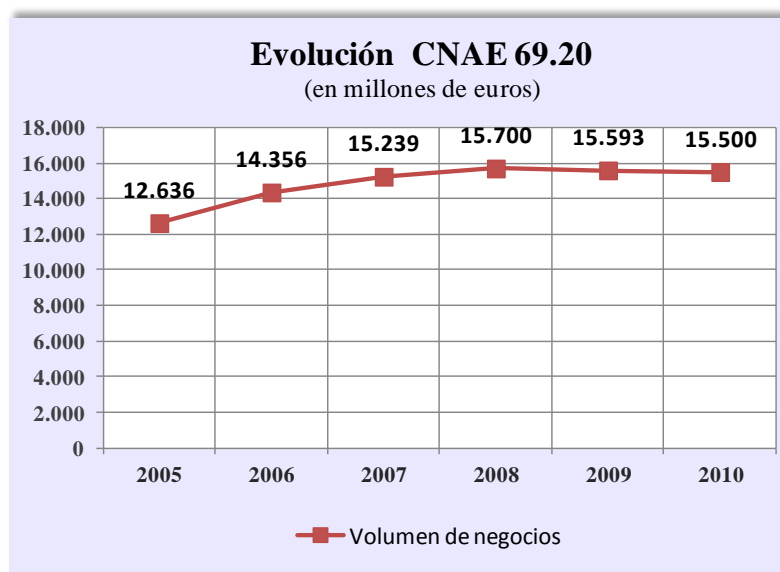
En millones de euros

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC (*)
CNAE 69.20 (1)	12.636	14.356	15.239	15.700	15.593	15.500	4,2%

Fuente: INE - Estadísticas de productos en el sector servicios.

(1) 69,20 Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal

(\*) Tasa anual de crecimiento compuesto



Fuente: Elaboración propia con datos del INE.

**Características del desarrollo del trabajo en este sector, que según Porter podríamos calificarlo de:**

**“Relativamente estable, algo complejo, diverso y favorable”**

Relativamente estable, nos movemos en un entorno que aunque cambiante, puede ser previsto a nivel de empresa.

Algo complejo, la complejidad del entorno, los cambios legislativos y normativos que afectan a la empresa, requiere del conocimiento y formación permanente de los trabajadores en una consultoría. Asimismo el uso de herramientas TIC exigen un cierto nivel de conocimientos y habilidades.

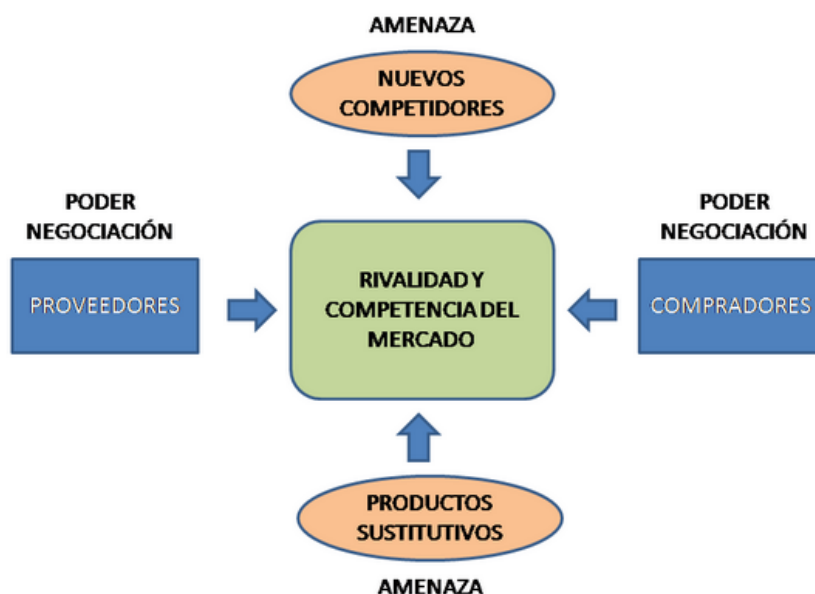
Diverso, trabajaremos con información amplia y diferente. La complejidad en la necesidad de servicios requeridos por los clientes, permiten el desarrollo de nuevos productos a futuro.

Favorable, en la medida que estemos preparados y controlemos todas las variables, podremos establecer estrategias que permitan un mayor nivel de competitividad.

## 1.4.2. Entorno Específico

### Entorno Específico

El objetivo del análisis del entorno específico va a consistir en determinar las oportunidades y amenazas del sector. Para determinar el grado de atractivo del sector utilizaremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.



Fuente: Michael Porter (1982)

### Rivalidad y Competencia del Mercado

El sector económico en el que nos desenvolveremos, corresponde al CNAE 69.20 “Actividades de Contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal”.

Según los datos a septiembre de 2012, el número de empresas que realizan esta actividad es de 57.052 con un incremento de 3,8% con respecto al 2011, como se observa en el cuadro siguiente:

**Empresas por condición jurídica, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados**

Unidades: Número de em	Total		Sin trabajadores		De 1 a 2 trabaj.		De 3 a 5 trabaj.		De 6 a 9 trabaj.		De 10 a 19 trabaj.		De 20 a 49 trabaj.		Más de 50 trabaj.	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
<b>Total</b>	57.052	54.925	27.678	26.785	18.674	17.414	6.541	6.587	2.423	2.400	1.366	1.375	236	231	134	133
<b>CNAE 69.20 (*)</b>																
<b>Personas físicas</b>	23.164	22.356	16.751	16.489	5.129	4.720	1.048	1.078	185	213	50	54	1	2	0	0
<b>Sociedades anónimas</b>	1.682	1.687	564	529	437	446	219	218	176	187	198	209	53	60	35	38
<b>Soc. responsab. limitada</b>	29.587	28.165	9.251	8.697	12.177	11.381	4.902	4.904	1.954	1.900	1.054	1.056	162	149	86	78
<b>Otras formas jurídicas</b>	2.619	2.517	1.112	1.070	931	867	372	387	108	100	64	56	20	20	12	17

Fuente: Instituto Nacional de Estadística a septiembre 2012.

(\*) 69.20 Activ. contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal



El 51.86% lo constituyen las sociedades de responsabilidad limitada seguidas de los empresarios individuales que representan el 40.60%.

Nuestra competencia directa atiende todo tipo de sectores, no hay especialización en las empresas consultoras que atienden el sector de “Hostelería”. Un análisis más profundo de la competencia se realiza en el punto 3 Marketing.

Cómo ya sabemos, el sector en el que nos adentramos es un sector muy fragmentado, muy maduro, con escasa diferenciación de productos y, por tanto, un sector donde la intensidad de la competencia es elevada.

### **Amenaza de nuevos competidores**

En la medida en que el proyecto de HORECA Consulting sea puesto en marcha y sea dado a conocer, nada impide que se instalen nuevas empresas enfocadas al mismo sector y con una propuesta de valor similar al ofrecido por HORECA Consulting. Por otra parte, también las empresas ya existentes en este sector podrían reaccionar a nuestra entrada, ofreciendo servicios que experimenten un giro hacia el enfoque planteado en este proyecto. Para estudiar ambos casos:

- 1) ¿Dónde están los puntos débiles de la competencia que ya está instalada?
  - Falta de atención personalizada.
  - Falta de formación y profesionalidad en los trabajadores.
  - No uso de herramientas TIC para facilitar el flujo de información en las empresas individuales.
  - Poco valor añadido al servicio que ofrecen.
  - Falta de calidad en el servicio, que se manifiesta en continuas incidencias en la gestión que se da al cliente.
  - Falta de organización en el desarrollo del trabajo, generándose cuellos de botella estacionales.
  - Desconocimiento del sector de la hostelería.
  - No incorporan elementos de conciliación laboral y de responsabilidad social corporativa. (Adaptación en el horario de trabajo, aportación al medio ambiente, etc)
- 2) En cuanto a la amenaza que supone la entrada de nuevas empresas:
  - ✓ La competencia actual debe destacar todos aquellos factores donde tengan una ventaja competitiva; pueden ser las propias barreras de entrada, economías de escala, uso de la tecnología...

### **Amenaza de productos o servicios sustitutivos**

Es menester que identifiquemos aquellas entidades que de manera total o parcial desempeñen una o algunas de las actividades que nos planteamos en el proyecto, entre los que señalamos:

- Asesorías presenciales



- Las asesorías y/o gestorías on-line.
- Las consultoras pequeñas.

Si bien estos no ofrecen un nivel de calidad como el que propone HORECA Consulting, algunas podrían evolucionar y ofrecerlo en el futuro. De momento, ninguno de ellos ofrece una propuesta de valor que coincida con la nuestra, sobre todo al no reunir un nivel de atención especializado y una bolsa de empleo privada para nuestros clientes.

Dichos productos sustitutivos y su respectivo posicionamiento son analizados de forma más detallada en el Plan de Marketing.

## **Poder de negociación de proveedores y clientes**

### **✓ Clientes**

Analizar la capacidad que los compradores tienen para negociar con quienes los proveen de bienes o servicios es indispensable para determinar las ventajas competitivas que se pueden generar. Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran en grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia. Es decir, es fundamental la diferenciación del servicio que se va a prestar, por tanto, **HORECA Consulting S.L.** debe analizar a cada cliente individualmente y ofrecer un servicio totalmente personalizado.

El cliente tiene, eso sí, la total libertad para elegir la propuesta que más corresponda a sus necesidades, dentro de lo que el mercado oferta y pone a su disposición.

### **✓ Proveedores**

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria o sector, especialmente cuando no existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias es especialmente caro.

En lo referente a la posición de **HORECA Consulting S.L.** no se prevé que los proveedores ejerzan una fuerza sustancial ya que la mayoría de bienes y servicios que se utilizarán son genéricos, es decir, la diferenciación es baja; los suministros y accesorios, muebles y equipos, software, fácilmente obtenidos en el mercado.

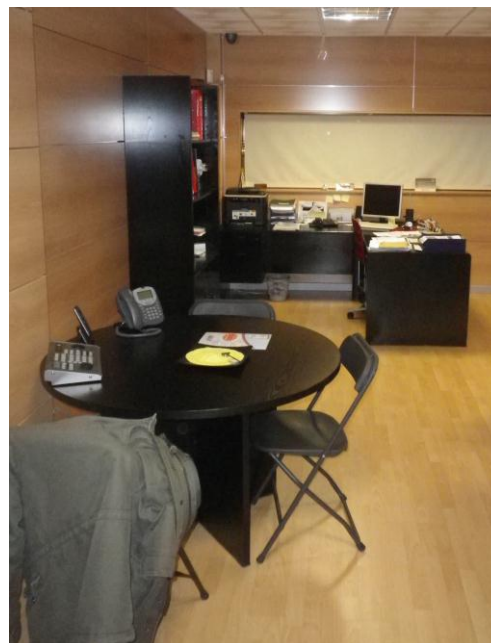
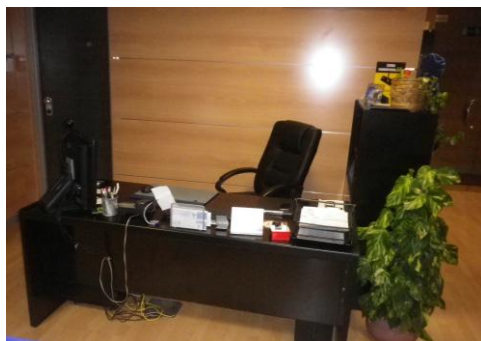
## **1.5. Análisis Interno**

### **1.5.1. Infraestructura necesaria y aprovisionamiento**

Tal y como se ha explicado anteriormente, la principal actividad económica a desarrollar por **HORECA Consulting S.L.** es la prestación de servicios de asesoramiento y gestión especializado a empresas del canal Horeca.

Así mismo, en este apartado trataremos de describir, en términos de infraestructuras y recursos, todos los bienes y servicios que fueron considerados clave para la puesta en marcha de la actividad de **HORECA Consulting S.L.**, bien sea en régimen de alquiler, adquisición o contrato de suministro.





### **Bienes y Equipos de Soporte**

- Escritorios y muebles de oficina para 4 personas.
- 4 Ordenadores para uso profesional.
- 2 Impresoras para la oficina.
- Una línea de teléfono e Internet ADSL 50MB
- Software de Gestión empresarial.

### **Pólizas de Seguros**

- Póliza de Seguro de Responsabilidad Civil (legalmente exigida)
- Póliza de Seguro Multirriesgos.

### **Contratos de Suministro y Mantenimiento**

- Electricidad
- Agua
- Gas
- Mantenimiento de programas informáticos

La oferta de proveedores de equipos informáticos (hardware), programas de gestión empresarial (software), consumibles informáticos y de papelería, manuales, revistas profesionales y mobiliario es abundante y existe una amplia gama de productos.





La selección de proveedores se hará teniendo en cuenta la calidad de los productos y el precio, además de la forma de pago. Se valorará también la rapidez de las entregas y la entrega a domicilio gratuita.

En el caso de los proveedores de equipamientos informáticos, se valorará principalmente la existencia de un buen servicio técnico e, incluso, que contemple la posibilidad de sustituirlo rápidamente por otro, si se avería en alguna ocasión. Además, se valorará que ofrezcan un servicio de mantenimiento anual y la posibilidad de alargar los plazos lo máximo posible.

Nelly Torres y Miguel Ángel Pavón se encargarán del aprovisionamiento de equipos y programas informáticos. A principios de cada año los 4 miembros del equipo directivo acordarán el presupuesto conjuntamente y los 2 encargados tendrán libertad de negociación con los proveedores.

En cuanto al resto de material de oficina y contratos de suministros, Miguel Ángel será el encargado de la negociación y contratación.

## 1.5.2. Proceso de prestación del servicio

El proceso a seguir por **HORECA Consulting S.L.** en la prestación de sus servicios es el siguiente:

### 1. Actividad contable

La empresa cliente deberá entregar la documentación (facturas emitidas, facturas recibidas, documentación bancaria y documentación de caja) de forma mensual para su grabación en los sistemas informáticos de **HORECA Consulting S.L.**, y les será devuelta al cierre del ejercicio.

Las facturas, nóminas de los trabajadores y movimientos bancarios se introducirán por parte del personal de **HORECA Consulting S.L.** en su programa de contabilidad, para la realización de los asientos contables correspondientes al Libro de Diario.

Las cuentas anuales, constituidas por la memoria, el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias, serán preparadas por el personal de administración autorizado de **HORECA Consulting S.L.**, y serán revisadas por el Responsable.

El cierre el ejercicio contable de la empresa cliente se realiza tres meses después de la finalización del ejercicio económico, por lo que el plazo es hasta el 31 de Marzo de cada año. Es en este momento cuando **HORECA Consulting S.L.** enviará a los Administradores de la empresa cliente (Gerencia y Consejo de Administración, si es el caso) las cuentas para que las revisen.

También se encuentra entre las funciones del personal de **HORECA Consulting S.L.** presentar, antes del 30 de Abril, el balance de situación y la cuenta de Pérdidas y Ganancias, junto con el balance de comprobación trimestral y el libro diario en el Registro Mercantil que corresponda al domicilio social de la empresa (con periodicidad anual), contando el Visto bueno de los administradores de la empresa cliente (Gerencia y Consejo de administración, si es el caso).

En la presentación de las cuentas ante el Registro Mercantil, el personal autorizado hará la entrega de las cuentas y efectuará el pago de la tasa correspondiente. Estos documentos se quedarán en depósito hasta que se sellen y sean recogidos.



## **2. Actividad fiscal**

El personal de administración de **HORECA Consulting S.L.** presentará, 5 días antes de la finalización del periodo voluntario (20 de Abril, 20 de Julio y 20 de Octubre), los modelos correspondientes del IVA, IRPF, y otros impuestos o tributos aplicables.

Además, deberá presentarse el resumen anual del IVA antes del 30 de enero. La presentación se realizará telemáticamente, con la firma digital de la empresa en el caso de sociedades jurídicas, o presentando en persona el modelo en el banco, agencia estatal de administración tributaria, en el caso de empresarios individuales , etc.

## **3. Actividad laboral**

**HORECA Consulting S.L.** se compromete a realizar las nóminas y los seguros sociales de los trabajadores de la empresa cliente (mediante un programa de gestión específico para nóminas), antes del día 20 de cada mes, y remitirlas para que la empresa cliente las distribuya entre sus trabajadores.

También se enviará adjunta la remesa bancaria (listado generado por el programa de gestión, en el que se detallan el nombre del empleado, su número de cuenta y el líquido a percibir) que la empresa cliente enviará al banco para efectuar el pago a sus empleados.

Si existiese alguna incidencia susceptible de modificar la nómina de un empleado, como puede ser una baja laboral por enfermedad común o accidente de trabajo, el personal autorizado de la empresa cliente deberá comunicarlo a **HORECA Consulting S.L.** de inmediato, vía fax, correo electrónico, etc. para que sean realizadas las modificaciones pertinentes.

Cada vez que la empresa cliente decida contratar a un trabajador, deberá comunicar a **HORECA Consulting S.L.** los datos del empleado al que quiere contratar, además, deberá comunicar, mediante cualquier vía:

- Objeto del contrato
- Fecha de alta
- Fecha de baja
- Fecha de baja si es un contrato temporal
- Categoría profesional en la que va a estar inscrito el trabajador
- Sueldo si difiere del que correspondería por convenio
- Clausulas adicionales
- Elaboración del contrato

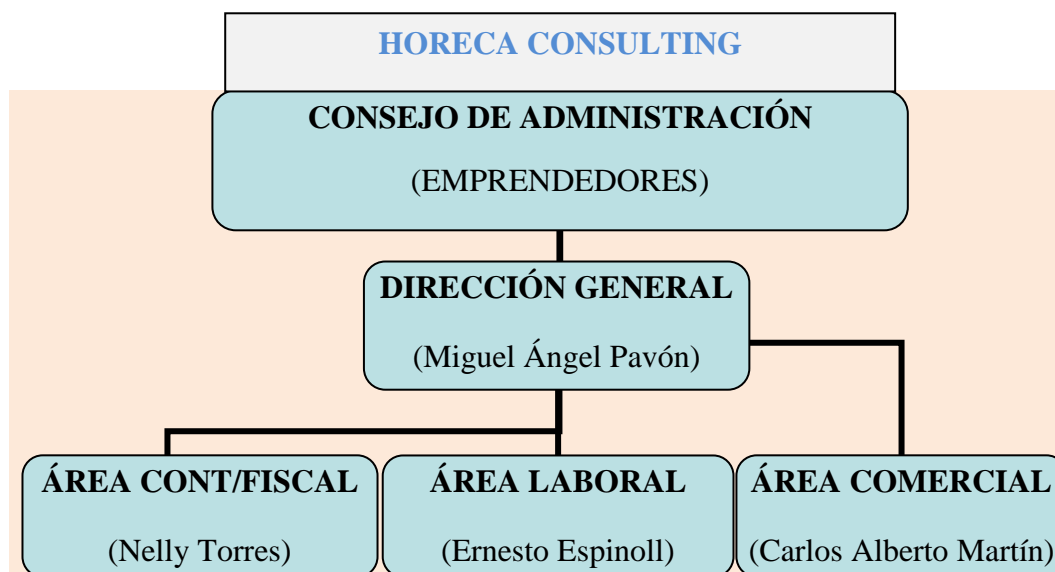
## **Bolsa de Empleo**

El personal de **HORECA Consulting S.L.** se encargará de publicar en su plataforma online las ofertas de empleo dirigidas a cubrir las necesidades de sus clientes. Ellos mismos, buscarán y nutrirán su plataforma de candidatos mediante anuncios en centros de formación especializados. La implementación de la Bolsa de empleo no es inmediata y su objetivo es tenerla completamente en funcionamiento en un plazo medio de tiempo de 3 años.

## **1.6. Organización y Recursos Humanos**

### **1.6.1. Estructura Organizativa**

#### **Organigrama de la compañía**



Fuente: Elaboración propia

### Consejo de Administración

El Consejo de Administración estará formado por los 4 emprendedores:

- Miguel Ángel Pavón
- Nelly Torres
- Carlos Alberto Martín
- Ernesto Espinoll

Las competencias del Consejo de Administración consistirán en:

- Definir y aprobar el plan estratégico a medio y largo plazo de **HORECA Consulting S.L.**, realizando un seguimiento continuado de la evolución del sector, las acciones llevadas a cabo por la competencia y su posicionamiento.
- Proponer alteración a los estatutos.
- Aprobar el presupuesto anual y validar cualquier inversión o desinversión extraordinaria que se lleve a cabo fuera del establecido por la planificación anual económico-financiera.
- Asesorar al Director General en cualquier asunto planteado por éste.
- Presentar recomendaciones al funcionamiento de las instalaciones, por su propia iniciativa, y supervisar y aprobar sus reglamentos internos.
- Aprobar el organigrama de la empresa, otorgando poderes a los diferentes órganos y direcciones y pudiendo, en cualquier momento, disolver dichos órganos y direcciones.

### Dirección General

El Director General, será Miguel A. Pavón, miembro del equipo emprendedor.

Las funciones serán las siguientes:

- Definir los planos operacionales de ejecución de tareas y asignar recursos.
- Coordinar y controlar diariamente todas las actividades llevadas a cabo.
- Identificar riesgos y potenciales problemas del entorno de la organización y/o de sus usuarios.
- Aprobar contratos con proveedores y entidades externas.

### **Área Contable y Fiscal**

Nelly Torres gracias a su experiencia laboral será la encargada de coordinar todas las acciones de asesoría y gestión contable y fiscal junto con Miguel Ángel Pavón.

Las funciones de ambos serán todas aquellas mencionadas en el punto 5.1.2. Prestación de Servicio Contable y Fiscal.

### **Área Laboral**

Ernesto Espinoll será el responsable del área laboral de la empresa y será el encargado de la implementación de la bolsa de empleo.

### **Área Comercial**

En **HORECA Consulting S.L.** somos conscientes de la importancia que tiene la labor comercial en una empresa de reciente creación para conseguir captar clientes, es por ello que nombramos como responsable del área a Carlos A. Martín.

Cabe destacar, que durante el comienzo, todos los miembros de la organización estaremos implicados en la captación de clientes y labores comerciales sin desatender cada uno sus funciones prefijadas.

### **Perfiles/Puestos requeridos**

<b>Puesto</b>	<b>Director General</b>
<b>Observaciones</b>	Puesto considerado absolutamente crucial desde el punto de vista de la ejecución de la estrategia y desde la perspectiva operacional. Dada su importancia, es fundamental que la persona que desempeña este puesto sea de la total confianza del equipo emprendedor y es por eso que el designado para el puesto sea Miguel Ángel Pavón, miembro del propio equipo
<b>Estudios y Experiencia Profesional</b>	Deberá ser Licenciado en Economía, Administración y Dirección de Empresas y tener una experiencia profesional mínima de 5 años en el sector.

<b>Puesto</b>	<b>Técnico Área Contable/Fiscal</b>
---------------	-------------------------------------

<b>Estudios y Experiencia Profesional</b>	Recomendable estudios superiores en Economía, Administración y Dirección de Empresas o similares. Se requerirá una experiencia mínima de 2 años en un puesto similar al ofertado.
<b>Conocimientos y Habilidades</b>	Se requerirá dominio de programas de gestión contable, elevados conocimientos del PGC y de Fiscalidad. Persona organizada, comprometida y con buena capacidad de trabajo en equipo.

<b>Puesto</b>	<b>Técnico Laboral</b>
<b>Estudios y Experiencia Profesional</b>	Recomendable estudios superiores en Economía, Administración y Dirección de Empresas o similares. Se requerirá una experiencia mínima de 2 años en un puesto similar al ofertado.
<b>Conocimientos y Habilidades</b>	Se requerirá dominio de programas de gestión de nóminas, amplios conocimientos en materia laboral.

<b>Puesto</b>	<b>Becarios</b>
<b>Estudios y Experiencia Profesional</b>	Estudiantes de Economía, Administración y Dirección de Empresas, Relaciones Laborales... No se requiere experiencia previa.
<b>Conocimientos y Habilidades</b>	Persona organizada con buen expediente académico y que muestre interés por la Contabilidad/Fiscalidad/ Administración de Personal...

### 1.6.2. Políticas de RRHH

Tal y como se ha explicado en el apartado “1.3.5. Factores de Éxito” el capital humano es considerado por el equipo emprendedor un elemento clave para el éxito de este proyecto. Los recursos humanos son un aspecto muy delicado de este negocio, es decir, reclutar y seleccionar quienes van a constituir la plantilla de **HORECA Consulting S.L.** en el futuro será esencial para el éxito de la organización.

#### Reclutamiento y Selección de personal

En esta actividad, no es difícil encontrar personal joven con la formación necesaria, pero no siempre tienen experiencia, por lo que es necesario realizar un proceso de reclutamiento y selección riguroso.

A la hora de satisfacer futuras necesidades de personal, **HORECA Consulting S.L.** llevará a cabo un proceso de reclutamiento externo, acudiendo al mercado laboral de referencia en el sector mediante las siguientes formulas:



- Recomendaciones
- Anuncios
- Oficinas de empleo
- Entidades educativas
- Internet ( Portales de empleo)

En cuanto al proceso de selección que se llevará a cabo será complejo y constará de una evaluación de predictores múltiples basados en un modelo de salto de vallas. Las pruebas serán las siguientes:

1. Test de personalidad, con el objetivo de encontrar a la persona que tenga unas características y valores acordes con los de nuestra compañía.
2. Prueba profesional, que consistirá en un cuestionario técnico de 30 preguntas para obtener información sobre los conocimientos del candidato.
3. Entrevista personal con una duración aproximada de 45 minutos que se realizará con el responsable de cada área.

Siempre que sea posible se intentará fomentar la continuidad de los trabajadores en la empresa por todo lo que supone en costes de tiempo e imagen ante clientes. También trataremos de valorar positivamente candidaturas por la proximidad al lugar de residencia, los vínculos del profesional con la zona que pueda favorecer a la obtención de posibles clientes.

### **Contratación de personal**

Para la definición de la política de contratación es fundamental atender a las obligaciones mínimas establecidas por el Convenio del sector para las respectivas categorías profesionales, así como el perfil que se ha identificado para cada uno de los puestos.

**HORECA Consulting** establecerá el siguiente esquema de contratación:

Puesto	Categoría Laboral	Tipo de Contrato
Técnicos	Oficial Administrativo	Indefinido con 3 meses de prueba.
Becarios	Becario	1 año de contrato formativo, con posibilidades reales de contratación.

En **HORECA Consulting S.L.** estamos concienciados con la inserción de los jóvenes en el mercado laboral y por eso planteamos un puesto para becarios. Los becarios trabajarán en jornada parcial (5horas/día) durante un año; en ese periodo él becario adquirirá los valores de la compañía, se formará con nosotros y a la finalización del contrato pasará a formar parte de la plantilla.

### **1.6.3. Políticas de Empleo**

#### **Políticas de desarrollo y formación**

Para que sea posible lograr la prestación de un servicio al cliente con la máxima calidad, la formación y desarrollo del capital humano asume un papel primordial. Es a través de la formación que se conseguirá modificar el comportamiento, se amplían los conocimientos y se estimula la motivación de los empleados, con el objetivo de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del puesto.

Del mismo modo, el plan de formación definido por **HORECA Consulting S.L.** irá enfocado a las necesidades diarias y específicas de nuestros clientes.

Dicha formación tendrá lugar, preferiblemente y a ser posible, dentro del horario de trabajo en momentos de baja carga de trabajo y en el puesto de trabajo.

## Política de retribución

AÑO 1	Nombre	Tipo de Contrato	Jornada	SALARIO BRUTO ANUAL
Director General	Miguel A. Pavón	Autónomo	Completa	14.232
Responsable Contabilidad/Fiscal	Nelly Torres	Autónomo	Completa	15.253
Responsable Laboral	Ernesto Espinoll	Autónomo	Parcial	8.232
Responsable Comercial	Carlos A. Martín	Autónomo	Parcial	8.232

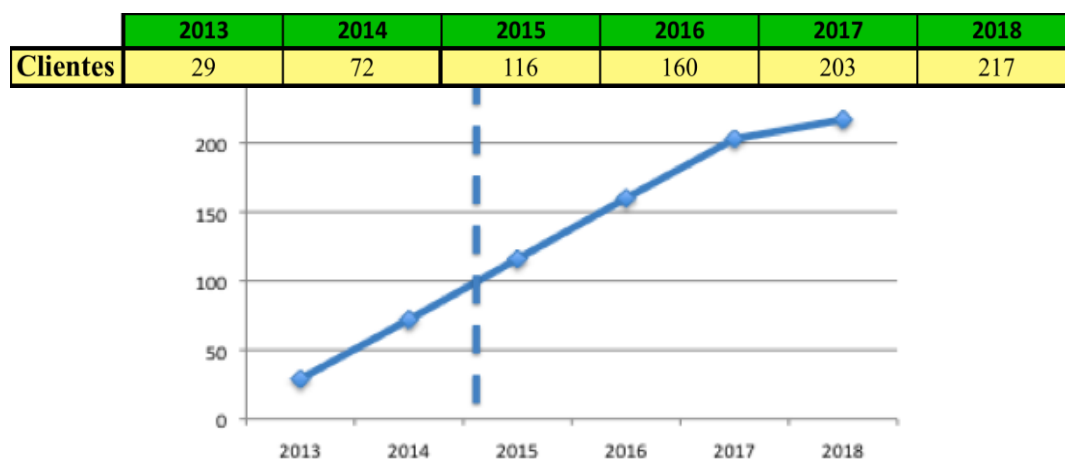
En **HORECA Consulting S.L.**, sabemos de la importancia que tiene una buena política de retribución para una correcta armonía en el día a día de la empresa. Durante el primer año de actividad, los salarios de los únicos trabajadores de la sociedad (los emprendedores), estarán por debajo de la media del mercado por razones puramente económicas, y no será hasta el tercer año cuando se sitúen en valores competitivos. Para observar más a fondo la política de retribución de todos los años es necesario acudir al “Anexo Políticas de Retribución”

Para los técnicos contratados a partir del tercer año, los salarios se incrementarán de acuerdo a la subida de la inflación.

Para ver la política de retribución llevada a cabo durante todo el Proyecto, acudir al ANEXO 1.1 “Evolución de los salarios”.

## 1.6.4. Necesidades de personal y perspectivas de crecimiento

Las perspectivas de crecimiento para los próximos 6 años de **HORECA Consulting S.L.** son las siguientes (nº de clientes):



**Fuente: Elaboración propia**

A medida que la empresa crece y consigue más clientes se necesita más personal. La siguiente tabla muestra el personal estimado necesario para el sexto año de la empresa.

AÑO 6	Nombre	Tipo de Contrato	Jornada	SALARIO BRUTO ANUAL
Director General	Miguel A. Pavón	Autónomo	Completa	23.287
Responsable Contabilidad/Fiscal	Nelly Torres	Autónomo	Completa	23.287
Responsable Laboral	Ernesto Espinoll	Autónomo	Completa	23.287
Responsable Comercial	Carlos A. Martín	Autónomo	Completa	23.287
Técnico Contable	xxxxxxxxxx	Oficial administrativo	Completa	14.596,27
Técnico Laboral	xxxxxxxxxx	Oficial administrativo	Completa	14596,27
Becario de Contabilidad	xxxxxxxxxx	Contrato en Prácticas	Parcial 6 ho	8094,14
Becario Laboral	xxxxxxxxxx	Contrato en Prácticas	Parcial 6 ho	8094,14

## 1.7. Análisis DAFO

Para representar de una forma resumen el análisis estratégico del proyecto al que se enfrenta el equipo emprendedor, es necesario realizar un análisis DAFO.

Las áreas del análisis DAFO representan las fortalezas y debilidades de **HORECA Consulting S.L.**, así como las oportunidades y amenazas del entorno.

La matriz que seguidamente se presenta se divide en:

- **Escenario Interno** (Fortalezas y Debilidades) – principales aspectos que diferencia a Horeca Consulting de sus competidores (puntos que derivan del concepto y estrategias seguidos).
- **Escenario Externo** (Oportunidades y Amenazas) – factores del mercado y del medio (o sea, circunstancias a tener en cuenta pero externas al poder de decisión del equipo emprendedor y directivo).

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Alta competencia Situación económica España. Costes de cambio. Incremento de morosidad. Mala imagen del sector.	Sector hostelería más estable económicamente (PIB -1.5). Tendencia a externalizar servicios. Mercado muy fragmentado. Posibles proyectos internacionales que favorezcan al sector. Mala imagen del sector. Cambios legislativos.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>Empresa nueva. No tenemos reputación en el mercado.</p> <p>Vulnerabilidad en la retención de clientes.</p> <p>Dificultad captar clientes.</p> <p>Capacidad financiera limitada.</p> <p>Personal joven.</p> <p>Riesgo carga de trabajo excesiva.</p> <p>Elevados costes laborales.</p>	<p>Personal altamente cualificado.</p> <p>Conocimiento del sector hostelería. (regulación, normativa...)</p> <p>Amplia cartera de clientes potenciales.</p> <p>Integrar los servicios de asesoría y bolsa de empleo.</p> <p>Cualquiera de los factores indicados en el plan de empresa, si se cumplen se convertirán en una fortaleza (alianzas, ubicación, calidad,...).</p> <p>Uso de nuevas tecnologías.</p>



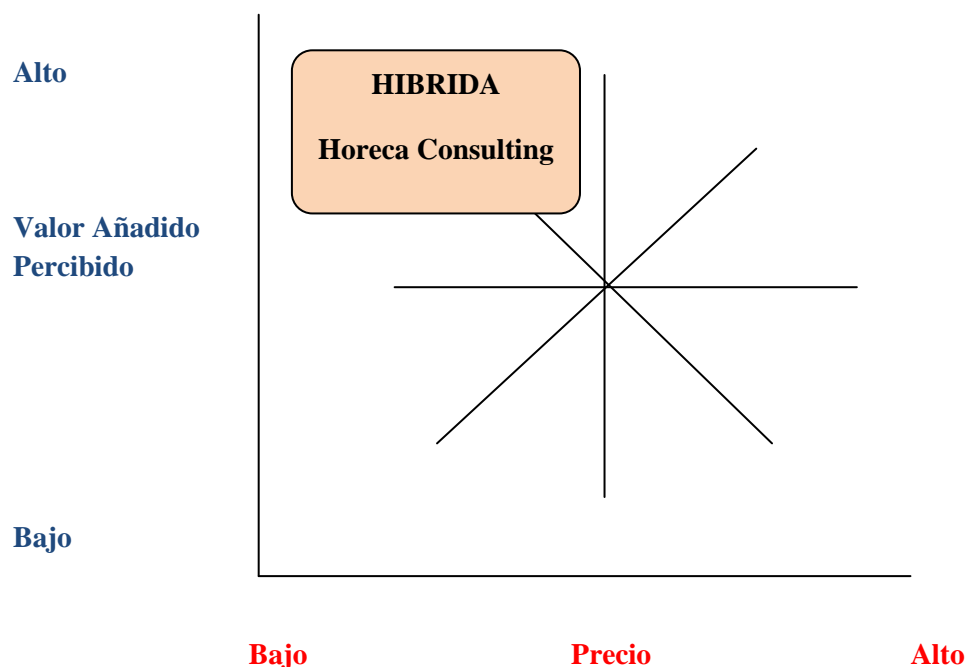


## 1.8. Formulación de Estrategias

### 1.8.1. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva se puede identificar como la propuesta de valor y acciones ofensivas y defensivas que la empresa utiliza para crear una posición sostenible dentro de su sector/industria.

En **HORECA Consulting S.L.** queremos llevar a cabo una estrategia híbrida caracterizada por una excelente relación calidad-precio. En todo momento se proporcionará un servicio de alto o medio valor añadido manteniendo unos precios ajustados a los de nuestra competencia, ya que en tiempos de crisis como los actuales el precio es un factor clave a la hora de tomar una decisión. Según el modelo del Reloj Estratégico de Bowman :



Fuente: Elaboración propia adaptado de “Faulkner y Bowman (1995)”

La propuesta de valor de **HORECA Consulting** está diseñada para ser percibida por el consumidor como una oferta de elevado valor añadido frente a su posible competencia y/o productos sustitutivos (ver apartado 1.2.3. Factores Diferenciadores), o sea, dicha ventaja competitiva hace hincapié en la diferenciación.

Un análisis más riguroso sobre los precios de la competencia, los planteados por HORECA Consulting y la forma de llevar a cabo la estrategia se hará con mayor detenimiento en el Plan de Marketing.

## 1.8.2. Estrategia Corporativa

El objetivo fundamental de cualquier empresa, sea de servicios o industrial, es evolucionar por medio de un crecimiento o desarrollo, que le permitan mantener o incrementar su posición en los mercados donde opera y/o expandirse a nuevos mercados.

En una época donde los mercados se demuestran cada vez más cambiantes y dinámico, el crecimiento y desarrollo no es sólo una ambición, como necesidad, ya que la empresa necesita hacer frente a sus competidores, que en principio aprovecharan todas las oportunidades para poder crecer.

Si atendemos a la Matriz de Ansoff, que representa gráficamente las estrategias básicas de crecimiento y desarrollo, podríamos clasificar dicha estrategia corporativa como la de penetración de mercado. Es decir, **HORECA Consulting S.L.** mantendría su propuesta de valor y servicios ofertados y tratará de conseguir un mejor posicionamiento en esa área geográfica.

Matriz de Direcciones Básicas de Desarrollo

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente Ansoff 1976

Por otro lado, el éxito de **HORECA Consulting S.L.** se traduce en la consolidación de un importante activo: la marca **HORECA Consulting**.

Así mismo, el equipo emprendedor entiende que, en un futuro, la expansión de **HORECA Consulting S.L.** pasará por expandirse a nuevos mercados geográficos, es decir, ofrecer sus servicios en nuevas áreas geográficas.

En el Plan de Marketing se desarrollarán de forma más extensa todas las variables comerciales que se van a utilizar para implementar dicha estrategia.

## 1.8.3. Alianzas Estratégicas

La aceleración del ritmo de los cambios tecnológicos, el aumento de la agresividad

De la competencia y la creciente exigencia y poder de decisión de los consumidores estimulan a que las empresas desarrollen nuevos métodos y estrategias para que tengan un éxito sostenible en sus negocios.

Es por estos motivos que son cada vez más frecuentes alianzas estratégicas entre Empresas para sacar provecho de sinergias y buscar la complementariedad, compartiendo recursos y/o capacidades.

Así mismo, **HORECA Conslling S.L.** tratará de llevar a cabo algunas alianzas desde el primer momento con algunos socios estratégicos:



- **Somisata S.L.** es una distribuidora de Talavera de la Reina que cuenta con una cartera de clientes compuesta por más de 1400 empresas de hostelería. Mediante el acuerdo que firmará con la distribuidora, **HORECA Consulting S.L.** consigue acceso a una potente base de clientes instalados en Toledo y sur de Madrid y ayuda para obtener presencia en el mercado. Por otra parte, la distribuidora contará con una mejor gestión por parte de sus clientes, a la vez que consigue mayor presencia en el sur de Madrid gracias a la ubicación estratégica de la asesoría. En cuanto a la materia correspondiente a la Ley de Protección de datos se tratará en la parte Legal.
- **HORECA Consulting S.L.** firmará un acuerdo de colaboración mutua para los próximos 3 años con el despacho “**Anfil Abogados**” por el cual se comprometen a realizarnos un descuento en sus tarifas a nuestra asesoría. De esta manera, el Gabinete conseguirá una mayor afluencia de clientes y **HORECA Consulting S.L.** una mayor oferta de servicios a sus clientes.
- **Consultoría Hostelería** dedicada a la creación y maquetación de cartas, organización estratégica de empresas del sector y formación de empleados y personal cualificado para el sector firmará un acuerdo de colaboración con **HORECA Consulting S.L.** que puede resultar muy beneficioso para ambos. Mediante este acuerdo se pretende crear un nexo entre nuestra bolsa de empleo y las ofertas formativas que ellos proponen, también conectar a nuestros clientes con las nuevas tendencias y ofertas en el sector de la mano de Consultoría Hostelería.



## 2. PLAN DE MARKETING

### 2.1 Posicionamiento, ventajas competitivas y propuesta valor



Logo **HORECA Consulting S.L.**

#### 2.1.1 Posicionamiento & Ventajas Competitivas

Nos posicionaremos como Consultaría de referencia dentro del sector. Nuestro principal factor de éxito será la calidad y servicio al cliente. Las empresas de la competencia en su mayoría son meramente operativas sin un análisis más a fondo. Es aquí donde nos ganaremos la confianza de los clientes siendo no solo proveedores de un servicio si no siendo “Socios Estratégicos” para todos nuestros clientes. Esto conlleva no solo un mayor trabajo si no una interacción mayor con los clientes para saber sus fortalezas & debilidades y poder trabajar en conjunto para que nuestros cliente sea saludable financieramente y estable.

En **HORECA Consulting S.L.** estamos convencidos que el alcanzar nuestro éxito con lleva el éxito de nuestros clientes. Es por eso que mantendremos una relación GANADOR - GANADOR, donde nos implicaremos con ellos para salir adelante juntos.

#### 2.1.2 Propuesta Valor

Los cuatro diferenciadores en nuestra “Propuesta Valor” son:

- Conocimiento del sector y excelentes prácticas.
- Somos “Socios estratégicos” en conjunto lograremos el éxito de su empresa.
- Servicio de alta calidad y compromiso con el cliente.
- Bolsa de Empleo especializada en sector & zona geográfica.

### 2.2 Amplitud y profundidad de nuestras líneas de negocio.

Tenemos tres servicios principales con sus respectivos sub servicios.

- Contable & Fiscal
- Laboral
- Bolsa de Empleo

Realizamos los servicios principales del sector sin embargo tenemos dos ejes diferenciadores en nuestros productos. Por una parte el conocimiento del mercado en la gestión y asesoramiento Contable, Fiscal y Laboral hace nuestras prácticas más eficientes y de mejor calidad. Por otro lado contamos con una Bolsa de Empleo enfocada 100% a nuestro público objetivo.

#### 1) Asesoramiento y Gestión Contable

- Servicios de auditoría contable: Análisis, estudios e interpretaciones del resultado de

la empresa, para la toma de decisiones oportunas para obtener el máximo rendimiento del negocio y conseguir el máximo ahorro fiscal.

- Diseño de un plan contable adaptado a la actividad de la empresa.
- Ajuste de la contabilidad a los criterios y normativas fiscales.
- Análisis de la documentación recibida, realización de los correspondientes asientos contables procediendo a su grabación.
- Emisión de informes contables periódicos.
- Obtención y emisión de los estados contables (Balances de Situación, de Sumas y Saldos, Cuentas de Pérdidas y Ganancias, Libros Mayores y Diarios, etc.,...). Obtención de los informes contables de cada ejercicio para proceder a su legalización en el Registro Mercantil.
- Cualquier otro documento contable de obligado cumplimiento.
- Revisión de las conciliaciones bancarias.
- Elaboración de los Libros Registro de Facturas Emitidas y Recibidas o Registros de IVA.
- Diseño, control y seguimiento de las fichas de inmovilizado por cada elemento estableciendo un plan de amortizaciones.
- Obtención de los estados financieros y de las Cuentas Anuales para su depósito en el Registro Mercantil.

## **2) Asesoramiento y Gestión Fiscal**

Servicios fiscales para trabajadores autónomos y personas físicas.

- Supervisión de los procesos y trámites fiscales de la empresa. Análisis de las implicaciones fiscales de las actividades y proyectos propios de la empresa estableciendo estrategias fiscales y atendiendo a todas sus posibles consultas.
- Asesoramiento para la empresa de cambios en la normativa fiscal vigente y sobre todas las novedades tributarias.
- Asesoramiento en inspecciones Tributarias: asistencia, defensa, contestación a requerimientos, liquidaciones y recursos en todos los Impuestos de nuestro ámbito de actuación ante cualquier organismo.
- Elaboración de las declaraciones trimestrales, mensuales y anuales del Impuesto sobre



el Valor Añadido (IVA); (Mod. 303, 390, 310, 370, etc.)

- Elaboración de Retenciones en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) por retribuciones: a profesionales; por arrendamiento de bienes inmuebles urbanos, por rendimientos de capital mobiliario (Mod. 130,131).
- Elaboración de las declaraciones periódicas y anuales del Impuesto de Sociedades (IS). (Mod.201).
- Pagos Fraccionados a cuenta del Impuesto sobre Sociedades (Mod.202).
- Retenciones e Ingresos a Cuenta Trimestrales por rendimientos procedentes de arrendamientos urbanos y resumen anual (Mod.115, 180).
- Declaración Anual de Operaciones superiores a 3.005,06 euros con terceras personas (Mod.347, 415).
- Atención por escrito a los requerimientos tributarios recibidos por la sociedad.
- Representación ante la Delegación de Hacienda y Consejería de Economía.
- Declaraciones censales Modelo 037...
- Intrastat (Mod. Y4, Y5, etc.).
- Libros oficiales y fiscales de IRPF y de IVA.

### **3) Asesoramiento y Gestión Laboral**

- Tramitación de altas y bajas y variaciones de trabajadores en la Seguridad Social.
- Elaboración de recibos de salario y finiquitos extintivos de la relación laboral.
- Notificación a la Seguridad Social de la situación laboral del trabajador mediante la preparación y notificación de Partes de Enfermedad y Accidente.
- Información sobre la confección de boletines de cotización y liquidación de Seguros Sociales (TC1-TC2 y TC2-1)
- Análisis de contratos de trabajo, prórrogas y renovaciones, estudiando las distintas modalidades y posibles subvenciones y bonificaciones.
- Preaviso con suficiente antelación del vencimiento de los contratos.
- Elaboración de nóminas y su envío telemático
- Inscripción de Empresas en la Seguridad Social y posteriores modificaciones (cambios

administradores, nuevos códigos de cuentas de cotización ...).

- Representación en Actos de Conciliación en el SMAC y procedimientos de despido.
- Asesoramiento ante inspecciones laborales: asistencia, defensa, contestación a requerimientos, liquidaciones y recursos.
- Estudio y confección de boletines de cotización al Régimen General de la Seguridad Social.
- Declaraciones trimestrales IRPF mod. 110 y Declaración Anual mod. 190. Certificados de retenciones y comunicación de datos al pagador.
- Tramitación de subvenciones y ayudas a la contratación
- Auditorías laborales. Vigilancia del cumplimiento por la empresa de las obligaciones laborales y de seguridad en social en plazo y forma.
- Vigilancia del cumplimiento por la empresa de las obligaciones laborales y de seguridad social en plazo y forma.
- Otros trámites: vidas laborales, certificados de estar al corriente de pago, trámites en recaudación y aplazamientos, contratos y retribuciones a directivos, presentación de ofertas de empleo, tramitación de partes de accidentes.

#### 4) Bolsa de Empleo HORECA

- Gestión de base de datos para candidatos.
- Recepción y publicación de Ofertas de empleo de nuestros clientes.
- Filtrado de perfiles.

Los primeros tres productos ofertados van de la mano con los servicios de la competencia que son similares independientemente del sector. Estamos hablando de la parte laboral, contable y fiscal. Sin bien existen diferencias somos conscientes que nuestra competencia podría acaparar nuestro mercado y actualmente lo hace. La relevancia y diferencia en nuestros productos se encuentra en el conocimiento del sector como tanto en la legislación como en las mejores prácticas.

Nuestra “bolsa de empleo” es un servicio añadido el cual nos diferenciara y nos dará una ventaja competitiva frente a la competencia. Seremos el punto de encuentro dentro de un sector altamente atomizado y con índices de rotación muy altos. El servicio consistirá en el reclutamiento de candidatos con los perfiles deseados HORECA. Nuestros clientes podrán realizar toda la gestión online o personal. Les daremos candidatos con los perfiles deseados hasta que se haya ocupado satisfactoriamente dicha vacante. Una vez que nuestro cliente haya encontrado al candidato ideal procederemos al alta del mismo y las gestiones pertinentes para su incorporación. Uno de los principales beneficios para los usuarios es



que no tienen que ser clientes nuestros. De esta manera ellos ganan al tener otra forma alternativa de búsqueda de empleo y nosotros al gestionar su alta y poder ofrecer nuestros demás gama de servicios.

## 2.3 Mercado

Nos enfocaremos a las empresas HORECA. Estas son las empresas dedicadas a la Hostelería, Restauración y Catering.

*Hostelería* es el nombre genérico de las actividades económicas consistentes en la prestación de servicios ligados al alojamiento y la alimentación esporádicos, muy usualmente ligados al turismo.

*Restauración* se refiere a todos los establecimientos ligados a la alimentación incluidos bares y otros locales de bebidas y comida.

*Catering* es el servicio de alimentación institucional o alimentación colectiva que provee una cantidad determinada de comida y bebida en fiestas, eventos y presentaciones de diversa índole.

El sector HORECA en España se visualiza como un sector muy atomizado, con grandes dificultades para ser abordado en su totalidad, y en un proceso de continua evolución.

Este proceso de evolución cuenta con tres actores fundamentales según la FIAB (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas)

Factores de Éxito:

- Cadenas de Restauración y Hoteleras.
- Propietarios individuales actuales que generan su marca.

Por otro lado los principales retos y problemas que tendrá que ir solventando el sector en España son los siguientes.

Principales Retos:

- Falta de innovación y modernización.
- Profesionalización a todos los niveles de la gestión empresarial

Nos encontramos ante un sector muy heterogéneo con grandes diferencias entre los segmentos que lo configuran. La mayoría de los puntos de venta son microempresas de menos de cuatro trabajadores con niveles de tecnología e innovación muy bajos.

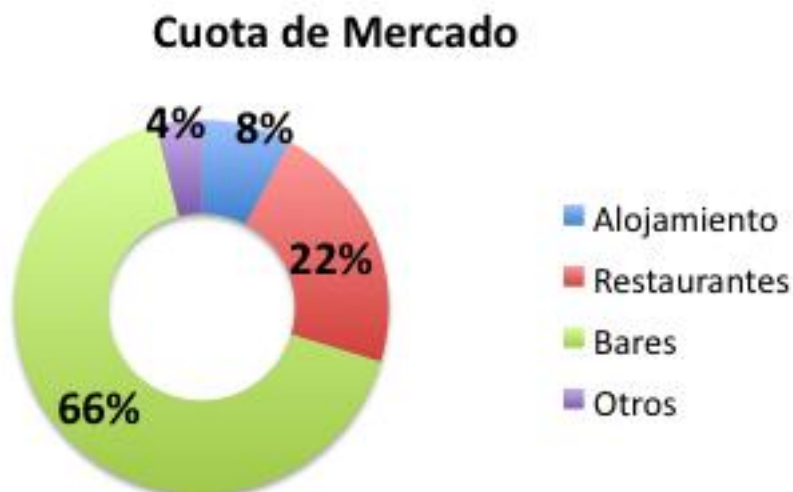
La amplitud de horarios y el bajo nivel de salarios, característicos en este sector, conlleva a una baja profesionalidad y un elevado grado de rotación en los Recursos Humanos, junto con un alto requerimiento de mano de obra.

En años anteriores el consumo fuera del hogar se estabilizó alrededor de un tercio del consumo alimentario español. Hoy en día esta cifra es por abajo del tercio debido a la situación económica. Sin embargo las predicciones de Fehrcarem (Asociación de



Restauración Moderna), estima que para años venideros 50% de las comidas se harán fuera de casa debido al cambio de sus hábitos de vida.

El reparto actual del mercado nos deja ver que la restauración (Restaurantes y Bares) abarca más del 80%.



Fuente: INE

	Hoteles & Hostales	Campings % Otros	Restaurantes	Lugares Bebidas	Cocinas & Catering	Promedio
Empleados por Compañía	21	4.3	7	2.4	12	9.2
Salario Promedio	18,961 €	16,695 €	13,752 €	12,211 €	11,468 €	14,617 €
Gastos de Personal	68%	68%	75%	56%	86%	71%
Estabilidad Empleo	64%	65%	67%	65%	63%	65%
Participación Mujer	55%	59%	49%	48%	73%	57%
Trabajadores Externos	4%	2%	1%	1%	1%	2%

\*Fuente: INE & Life Long Learning Programme Leonardo da Vinci

El sector tiene muchas peculiaridades las más relevantes serían:

- Salarios bajos que van de la mano con la poca profesionalización de los empleados.
- Empresas pequeñas tanto en facturación como en nº de empleados (omitiendo alojamiento)
- Rotación alta de personal.
- Baja tasa de externalización de la fuerza laboral.

## 2.3.1 Distribución por áreas y canales

Las más de 300 mil empresas están distribuidas a lo largo de España teniendo la mayor concentración de las mismas en Andalucía, Cataluña, Valencia y Madrid. También podemos observar como existe una correlación positiva en el sector entre número de empresas y población. La media en España muestra una relación de una empresa por cada 140 habitantes con esta relación podemos entender el porqué del mercado tan atomizado.

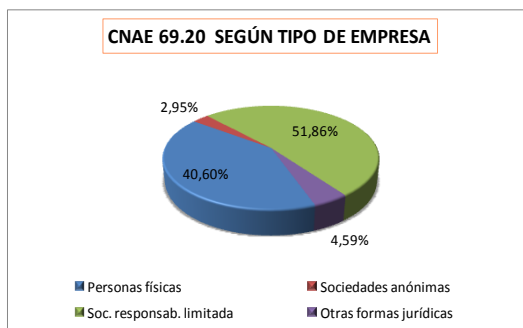
	Alojamiento	Servicios de comidas y bebidas	Total	Empresas vs Poblacion
ANDALUCÍA	3,193	52,803	55,996	149
ARAGÓN	932	8,104	9,036	149
ASTURIAS, PRINCIPADO DE	1,427	8,241	9,668	112
BALEARS, ILLES	1,749	10,097	11,846	93
CANARIAS	1,779	16,724	18,503	114
CANTABRIA	686	4,267	4,953	120
CASTILLA Y LEÓN	1,869	19,346	21,215	121
CASTILLA - LA MANCHA	1,154	12,316	13,470	156
CATALUÑA	3,900	46,472	50,372	149
COMUNITAT VALENCIANA	1,535	35,968	37,503	136
EXTREMADURA	559	7,301	7,860	141
GALICIA	1,565	22,302	23,867	117
MADRID, COMUNIDAD DE	1,901	33,079	34,980	185
MURCIA, REGIÓN DE	299	8,746	9,045	162
NAVARRA, COMUNIDAD	720	2,956	3,676	173
PAÍS VASCO	913	14,027	14,940	146
RIOJA, LA	197	2,169	2,366	136
CEUTA	15	334	349	231
MELILLA	15	307	322	236

FUENTE: INE

## 2.4 Competencia

El sector económico en el que nos desenvolveremos, corresponde al CNAE 69.20 “Actividades de Contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal”.

El 51.86% lo constituyen las sociedades de responsabilidad limitada seguidas de los empresarios individuales que representan el 40.60%.



El número de empresas que realizan esta actividad es de 57.052 que representa un incremento de 3,8% con respecto al 2011, como se observa en el cuadro siguiente:



## Empresas por condición jurídica, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados

Unidades: Número de empr	Total		Sin trabajadores		De 1 a 2 trabaj.		De 3 a 5 trabaj.		De 6 a 9 trabaj.		De 10 a 19 trabaj.		De 20 a 49 trabaj.		Más de 50 trabaj.	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
<b>Total</b>																
CNAE 69.20 (*)	57.052	54.925	27.678	26.785	18.674	17.414	6.541	6.587	2.423	2.400	1.366	1.375	236	231	134	133
<b>Personas físicas</b>																
CNAE 69.20	23.164	22.556	16.751	16.489	5.129	4.720	1.048	1.078	185	213	50	54	1	2	0	0
<b>Sociedades anónimas</b>																
CNAE 69.20	1.682	1.687	564	529	437	446	219	218	176	187	198	209	53	60	35	38
<b>Soc. responsab. limitada</b>																
CNAE 69.20	29.587	28.165	9.251	8.697	12.177	11.381	4.902	4.904	1.954	1.900	1.054	1.056	162	149	86	78
<b>Otras formas jurídicas</b>																
CNAE 69.20	2.619	2.517	1.112	1.070	931	867	372	387	108	100	64	56	20	20	12	17

Fuente: Instituto Nacional de Estadística a septiembre 2012.

(\*) 69.20 Activ. contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal

Según datos del INE, el volumen de operaciones de CNAE 69 “Actividades jurídicas y de contabilidad” (incluye el CNAE 69.20) alcanzó los 21.069.648 (miles de euros) es decir el 5% de todo el sector servicios, siendo las empresas entre 5 y 19 trabajadores quienes más han aportado.

## Encuesta Anual de Servicios (CNAE-2009). Año 2010

### Resultados por sectores de actividad

## Principales magnitudes por clase de variable, sectores de actividad y tramos de ocupación

Unidades: Datos económicos en miles de euros

	Trabajadores					
	Total	Menos de 2	De 2 a 4	De 5 a 19	De 20 a 99	Más de 99
<b>Número de empresas</b>						
69. Actividades jurídicas y de contabilidad	154.216	101.368	38.067	13.740	948	94
<b>Volumen de negocio</b>						
69. Actividades jurídicas y de contabilidad	21.069.648	3.721.143	3.853.708	6.839.407	2.659.945	3.995.446
<b>Personal remunerado (media anual)</b>						
69. Actividades jurídicas y de contabilidad	221.162	6.573	57.617	92.743	30.706	33.523

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

<http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>

En el último año, el sector ha sufrido un descenso del 1.47% como consecuencia principalmente del descenso en el número de empresas, constituido por “personas físicas sin asalariados” que han descendido en 4.699 sin embargo el número de empresas de responsabilidad limitada se ha incrementado.

## Permanencias por condición jurídica, actividad principal (divisiones CNAE 2009) y estrato de asalariados

Unidades: Nº Empresas	Total		Sin asalariados		De 1 a 5 asalariados		De 6 a 9 asalariados		De 10 a 19 asalariados		De 20 o más asalariados	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
<b>Total</b>												
CNAE 69 (*)	148.638	150.863	94.921	99.012	46.496	44.567	4.093	4.142	2.592	2.608	536	534
<b>Personas físicas</b>												
CNAE 69 (*)	103.273	107.334	80.713	85.412	20.444	19.718	1.276	1.344	800	823	40	37
<b>Sociedades anónimas</b>												
CNAE 69 (*)	1.856	1.872	596	569	744	747	199	217	222	229	95	110
<b>Sociedades de responsab.</b>												
CNAE 69 (*)	37.188	35.479	10.903	10.367	22.283	21.177	2.367	2.335	1.308	1.290	327	310
<b>Otras formas jurídicas</b>												
CNAE 69 (*)	6.321	6.178	2.709	2.664	3.025	2.925	251	246	262	266	74	77

Fuente: Instituto Nacional de Estadística a septiembre 2012.

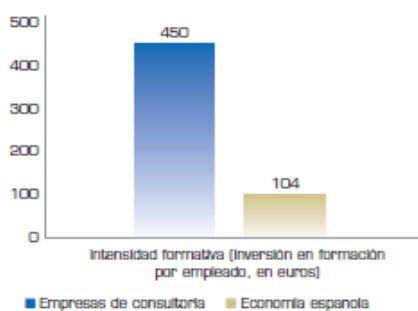
69 Actividades jurídicas y de contabilidad

Consideramos que la principal dificultad que tienen las empresas sin asalariados que además representan el 40,6% de todas las empresas del sector CNAE 69.20, es la falta de un nivel alto de competitividad, la imposibilidad de poder crecer debido a la inversión requerida y como consecuencia una mayor vulnerabilidad y fluctuación.

Solo como referencia ya que el sector de la Consultoría engloba más actividades que la que vamos a realizar, en el informe de resultados 2011, presentado por la Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC), el sector de consultorías obtuvo un crecimiento del 0.9% con un volumen de facturación frente a 2010, de 9.995 (millones de euros), presentándose una tendencia alcista pese a la crisis.

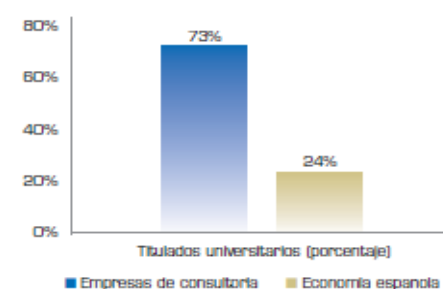
En las consultoras con mayor volumen de operaciones se observa la presencia de profesionales especializados en cada área, así como una mayor formación y capacitación, esto en respuesta a que el sector exige una mayor profesionalidad, según se señala en el informe de la AEC.

**Cuadro 4. Intensidad formativa en las empresas de consultoría y en el mercado de trabajo español**



Fuente: de las empresas del sector, AEC; de la economía española, INE (Encuesta Anual del Coste Laboral).

**Cuadro 3. Presencia de titulados universitarios en las empresas de consultoría y en el mercado de trabajo español**



Fuentes: de las empresas del sector, AEC; de la economía española, INE (Encuesta de Población Activa, 2009).

Nuestra competencia directa atiende todo tipo de sectores, no hay especialización en las empresas consultoras que atienden el sector de Horeca. Tengamos en cuenta que esperamos cubrir la zona sur de Madrid y la provincia de Toledo y el total de nuestra competencia se indica en el cuadro siguiente:

## COMPETENCIA POR ZONA GEOGRÁFICA

Total Competencia	
Madrid (Zona sur)	250
Toledo	247
<b>Total de empresas de la competencia</b>	<b>497</b>

Fuente de información: SABI revisada.

(1) Estadística Seg.Social. Autónomos sector hostelería - Toledo.

(2) Ratio: N° de Empresas por Gestoría.

## Bolsa de Empleo

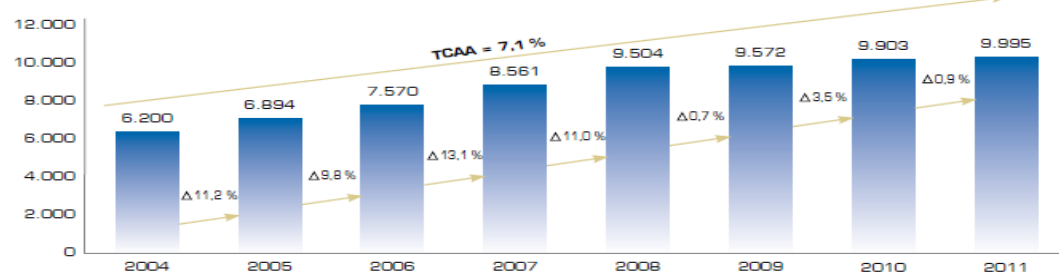
Nosotros contamos con servicio de bolsa de empleo pero es importante resaltar que no competimos directamente con buscadores como InfoJobs, Trabajos.com, Monster, BuscaJob entre otros. Nuestro servicio no es a gran escala como el de dichas empresas. Nos dirigimos y enfocamos a un sector muy particular (Empresas Horeca, 1-9 trabajadores en zona sur de Madrid y Toledo).

Si bien los servicios prestados los pueden realizar cualquier buscador nuestra ventaja es que acotamos perfiles y mercado deseado para nuestros clientes. Nuestra principal competencia son los anuncios de ocasión en periódicos y revistas del área.

## 2.5 Demanda

La utilización de servicios de consultoría en España ha tenido una evolución positiva en los últimos años pese a la crisis. Esto se debe a que las empresas están poniendo más importancia en su gestión y áreas de oportunidad lo que una consultora les puede brindar.

Cuadro 1. Evolución de la facturación del sector de la consultoría en España (millones de euros)



TCAA: tasa de crecimiento anual acumulativo.

Fuente: AEC.

Podemos observar como la tendencia continua positiva pese a la crisis. Somos conscientes que las empresas asociadas a AEC van enfocadas a otro tipo de clientes. Sin embargo tomando el histórico del CNAE 6920 como lo mencionamos en la primera parte (estrategia) muestra un crecimiento compuesto sostenido del 4,2%. Dicho crecimiento se da en años de mixtos tanto de bonanza como de crisis. La tendencia nos muestra un sector maduro sin embargo comparando el potencial de mercado vs mercados maduros (anglosajones) podemos prever crecimiento pese a la crisis.

### Evolución Volumen de Negocios CNAE 69.20

En millones de euros

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TACC (*)
CNAE 69.20 (1)	12.636	14.356	15.239	15.700	15.593	15.500	4,2%

Fuente: INE - Estadísticas de productos en el sector servicios.

(1) 69,20 Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal

(\*) Tasa anual de crecimiento compuesto

Para complementar la viabilidad del proyecto realizamos un muestreo para determinar el uso de los servicios que brindamos. Y los resultados fueron bastante alentadores, de nuestra cartera de clientes potenciales realizamos un muestreo aleatorio a 23 empresas los resultados fueron los siguientes.

- El 78% usa actualmente algún servicio como el nuestro.
- El 13% no utiliza actualmente ningún servicio similar.
- Sobre este porcentaje un tercio nunca ha utilizado ningún servicio como el nuestro.
- El 9% no nos dieron información.

Pese a que el muestreo no representa el universo nos da una idea bastante clara del mercado al cual nos enfrentamos. Se realizó totalmente dirigido a nuestro público objetivo. Podemos concluir que la demanda que existe de nuestros servicios es alta y tiene potencial.

## 2.6 Rentabilidad por segmentos del mercado

Como lo hemos venido comentando el canal HORECA es muy heterogéneo y hace que su distribución de ingresos varíe mucho entre ellos.

La rentabilidad por tipo de negocio es la siguiente:

Ranking	
1	Restauracion Moderna
2	Hoteles
3	Restaurantes
4	Catering
5	Bar/Cafeteria

Elaboración FIAB.

En **HORECA Consulting S.L.** atenderemos a todos los negocios sin embargo el segmento de Restauración Moderna no será nuestra prioridad., esté se refiere a la “Comida Rápida” y dichas cadenas manejan sistemas unificados con las centrales y cuentan con procesos y estándares marcados por el franquiciador. Es por esto que nuestro foco principal ira a la Restauración tradicional y Hostelería PYME.

## 2.7 Precios

Nos encontramos en un mercado muy competido en todos los sentidos y el precio es uno de ellos. Con la crisis competir por precios se ha acrecentado en este y todos los mercados. Como lo hemos mencionado nuestra diferenciación será en calidad y servicio al cliente. Tras un análisis de sensibilidad a los precios con las empresas “amigas” (contactos de los socios) se determinó que no era viable trabajar con precios altos sin embargo tampoco precios bajos ya que no peleamos en esa batalla. La poca profesionalización y estructura que existe en muchas empresas de la competencia hace muy difícil poder competir en

precio. Es por eso que para mantener índices de rentabilidad sanos y poder prestar los servicios dichos nuestros precios irán con la media del mercado.

De esta manera podremos captar a nuestro público objetivo ofreciéndole calidad y servicio a precios de mercado. La principal batalla en nuestro sector, es la fluctuación que existe en precios entre un oferente y otro. Esto a que muchas empresas de la competencia ofrecen los servicios limitados.

Un ejemplo de ello es la gestión fiscal/contable para sociedades jurídicas, cobran entre 50€ hasta 180€, la principal diferencia es que en una gestionan desde el proceso de introducción y digitalización de los datos de los documentos y en las de low cost el trabajo del tratamiento de la información, la inicia el cliente, quien finalmente facilita una simple relación de datos sobre las que se emite los formularios para la presentación de las obligaciones, sin haber realizado un análisis o conciliación de la información facilitada por el cliente. En los precios con autónomos somos altamente competitivos.

Como hemos insistido a lo largo de nuestro plan de negocio al ser nuestra diferenciación el servicio nosotros nos enfocaremos en la gestión integral de los servicios prestados. Para poder garantizar un servicio de primera calidad es necesario tener control en todos los pasos en el desarrollo es por eso que trabajaremos en todo el proceso.

El precio de nuestra de bolsa de empleo no va en referencia con los grandes buscadores ya que sus ofertas van enfocadas a un gran alcance por lo mismo los precios son muy altos van desde los 80 euros por publicación hasta 115 euros por búsqueda de cv`s. Vamos en línea con las necesidades del nuestro público objetivo el cual tiene alta rotación pero no puede afrontar costes tan elevados.

	Sociedades	Autonomos
Servicios		
Contable/Fiscal	<b>150 €</b>	<b>40 €</b>
Laboral	<b>30 €</b>	<b>30 €</b>
x Trabajador	<b>8 €</b>	<b>8 €</b>
Bolsa Empleo	<b>8 €</b>	<b>8 €</b>

**Fuente:Elaboración propia**

## 2.8 Segmentación y público objetivo

Nuestra segmentación de mercado la hemos realizado en base a tres pilares:

1. Zona geográfica
2. Tamaño empresa
3. Sector



El segundo pilar de segmentación es la zona geográfica nos instalaremos en Getafe para poder cubrir todo el sur de Madrid y Toledo. Las principales zonas del sur de Madrid se centran en Getafe, Leganés, Alcorcón, Móstoles, Fuenlabrada, Parla, y Valdemoro.

Gracias a ellos contamos con una base de clientes potenciales y todo el “Net Working” necesario para poder llegar con las personas indicadas. Esto se debe a que el socio Carlos Alberto Martin es accionista de dicha distribuidora conoce y tiene poder de negociación con los clientes potenciales.

[illegible]

Por último nos centraremos en las empresas de 1 a 9 trabajadores. Estas empresas representan el 40% del mercado. La capacidad operativa con la cual contamos nos permite gestionar sin problemas empresas de dicha magnitud lo que no pasa cuando se supera esta cifra. Las empresas 10 trabajadores en adelante suelen tener una complejidad mayor al momento de gestionarlas, no son nuestro mercado objetivo inicial. En nuestro sector las empresas de mayor tamaño se refieren al sector de la Hostelería.



## 2.8.1 Segmentación Numero de Trabajadores & Publico Objetivo

	1 a 2	3 a 5	6 a 9	10 a 19	20 a 49	50 a 99	100 o más
Madrid	8,708	5128	3,097	1376	946	147	143
Toledo	1,262	474	188	60	34	6	4

\*Fuente: INE

**Fuente: Elaboración propia**

Tras la segmentación hecha nuestro público objetivo tiene las siguientes características:

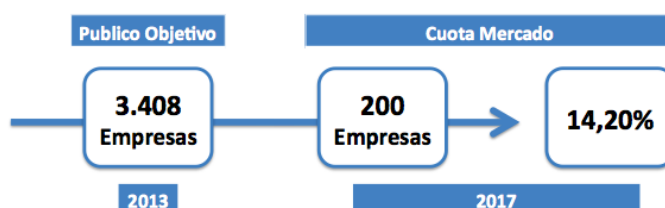


**Fuente: Elaboración propia**

## 2.9 Cuota de Mercado

Al ser un mercado tan pulverizado la relación de alcance de las consultarías / gestarías es muy bajo. Esto nos genera oportunidades de mercado ya que el ganar cuota de mercado es mucho más sencillo al no haber líderes absolutos ni siquiera relativos en nuestro campo de acción.

Nuestra cuota de mercado deseada son 200 empresas para el 2017. Representa un 14.20% de nuestro público objetivo.



La cuota de mercado para años posteriores irá en aumento. La estimación se ha analizado en base a métricas del mercado (% competencia), capacidad operativa y tendencias del mercado.

## 2.10 Objetivos HORECA Consulting SL

**HORECA Consulting** es consciente de la situación del mercado español y en concreto de la situación en el mercado HORECA es por eso que nuestros objetivos son realistas y alcanzables en línea con la realidad tanto del país como del sector de hostelería, restauración y catering.

**Objetivos:**

- Posicionarlos como consultora de referencia dentro del sector Horeca.
- Alcanzar 200 clientes para el 5º año.
- Mantener un crecimiento orgánico y estable.
- Alcanzar facturación de 200 mil euros anuales en el 2017.

Nuestra visión a futuro es alcanzar nuestra cuota de mercado siendo altamente rentables con una cartera de clientes leales y en crecimiento.

Parte esencial para lograr este objetivo es una captación de clientes sostenida. Nosotros contamos con una base de clientes potenciales sólida y profundizaremos en esto más adelante. Partimos con una cartera de 11 clientes gracias a nuestra alianza estratégica con Distribuidora Talavera de la Reina y empresas “amigas” de los socios. Las mencionadas empresas amigas nos referimos a contactos con los que cuentan los socios de **HORECA Consulting S.L.**

Cartera de clientes inicial:

	POBLACIÓN	PROVINSIA
HOSTAL RESTAURANTE OLIVER	MOSTOLES	MADRID
RESTAURANTE MARISQUERIA LA NAVA	MOSTOLES	MADRID
CAFETERIA BULEVAR 41	ALCORCON	MADRID
ALIMENTACION ZUO QUN ZHENG	S.MARTIN DE VALDEIGLESIAS	MADRID
RESTAURANT.CHINO DIAMANTE ROJO	S.MARTIN DE VALDEIGLESIAS	MADRID
BAR LA ESCALERA	CADALSO DE LOS VIDRIOS	MADRID
ASADOR LA ASOMADILLA	MADRID	MADRID
BAR POCHOLIN II	SANTA ANA DE PUSA	TOLEDO
CAFETERIA SANDOVAL	FUENSALIDA	TOLEDO
BAR PUNTO DE ENCUENTRO / NAVALCAN	NAVALCAN	TOLEDO
LA FONDA DEL POBE	TALAVERA DE LA REINA	TOLEDO

Para poder alcanzar nuestro objetivo de facturación es necesario tener con una cartera de clientes sólida y estable. Esto con lleva tener una facturación promedio sostenida de 1.400 euros anuales. Tenemos dos tipos de clientes principales, las sociedades los cuales representan alrededor del 35% de nuestra facturación y los autónomos representan el grueso de nuestra facturación con el 65% de la facturación.

## 2.11 Estrategias de Marketing

### 2.11.1 Estrategias

Las estrategias en un corto, mediano y largo plazo son las siguientes:

- Corto Plazo (primer año): Captación de clientes y bases de datos.
- Mediano Plazo (segundo al quinto año): Continuamos con las estrategias de captación de clientes y bases de datos e incorporamos estrategias de fidelización e incremento de facturación por cliente.
- Largo Plazo (sexto): Continuamos con las estrategias de fidelización e incremento de facturación por cliente más estrategias de expansión.

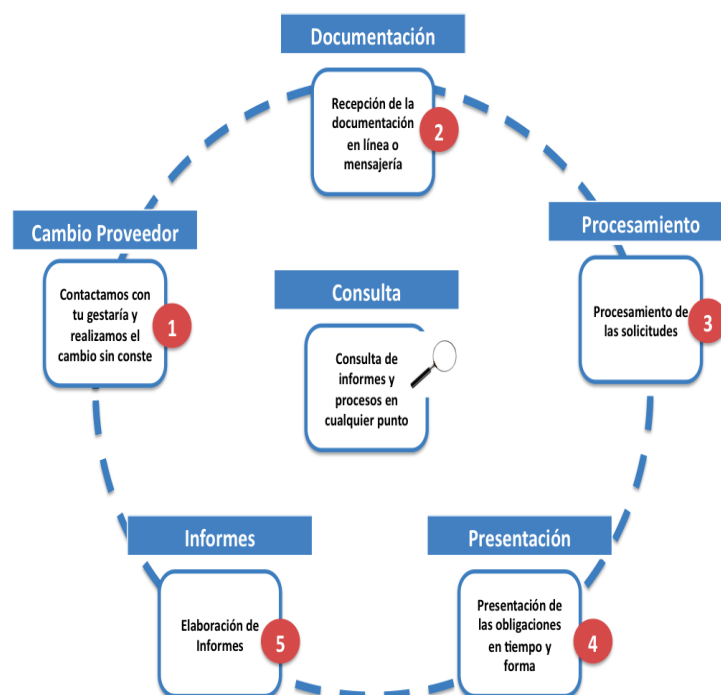
## 2.11.2. CRM

Uno de los ejes principales para el desarrollo de nuestro negocio va ser la plataforma que usaremos para gestionar y atender a nuestros clientes. Tendremos el beneficio de ser un proveedor cercano al cliente pero con las facilidades de atención personalizada y a distancia.

Esto lo lograremos con nuestra página en línea que integrara a nuestros clientes con nuestros servicios. La plataforma que usaremos centrara sus funciones en el procesamiento en línea sin necesidad de contacto personal.

Cada cliente tendrá un usuario y clave de acceso que le dará acceso a nuestro sistema en el cual podrá solicitar trámites y/o revisar el avance de trámites solicitados.

Ejemplo: Si un cliente nos solicita el alta del trabajador “X” podrá revisar el avance del trámite en nuestra web donde se refleja todo el trabajo hecho por nuestra empresa. Cada solicitud de servicio lleva un ID y cada gestión realizada se va cargando en el sistema a medida que el cliente pueda visualizar de manera inmediata con hora y día en que se gestiona. Por otro lado si la empresa quisiera dar de alta un nuevo trabajador no es necesario el contacto personal, entrando en sistema lo puede hacer llenando todos los datos necesarios para que nosotros lo gestionemos.



**Fuente: Elaboración Propia**

Somos consciente de que mucha de nuestra clientela no sabe usar los softwares necesarios es por eso que el servicio tradicional se seguirá ejerciendo o facilitaremos una breve capacitación en el uso de esta herramienta.

Otra fortaleza en nuestro CRM serán las bases de datos que tendrá. Toda la cartera de clientes actuales, los potenciales y los datos de la bolsa de empleo. Y por otro lado esta se

va ir nutriendo con los servicios que nos soliciten los clientes, las encuestas de satisfacción, con las cotizaciones que nos soliciten. Toda esta información se encontrara en un "Cubo" el cual acomodara todos estos datos para darnos la información que solicitemos. Un ejemplo seria analizar en base a históricos en que momento del año se utiliza más servicios para poder hacer promociones estos meses. También podemos tener una retroalimentación activa de las áreas de oportunidad que tenemos con las encuestas de satisfacción. Inclusive estas ayudaran para determinar los “Indicadores de desempeño” ya que dichos informes se relacionan en base a un ID de tramite el cual va ligado a las personas que intervinieron en el trabajo.

### **2.11.3 Nuestros KPI's (Indicadores de desempeño) son simples medibles y alcanzables.**

1. Tiempo de entrega en fechas establecidas.
2. Encuesta de satisfacción post-venta.
3. Reportes e informes limpios (sin salvedades).

Otros de los principales puntos a destacar en nuestro CRM son:

- Base Clientes (Actuales & Potenciales)
- Análisis de los Servicios (Prestados y cotizaciones)
- Encuesta de satisfacción
- Gestión Online (Tanto entrega como solicitudes)
- Base Bolsa de Empleo

## **2.12 Obketivos y planes de acción 2013**

### **2.12.1 Objetivos 2013**

Los objetivos planteados para el primer año son concisos, conservadores, medibles y alcanzables.

- Superar los 25 clientes para final de año.
- Darnos a conocer en el mercado.
- Consolidar una buena base de datos en la Bolsa de Empleo.

Nos daremos a conocer en el mercado mediante dos vías principales. Una será mediante nuestro equipo comercial que conoce y cuenta con el expertis comercial necesario para relacionarse con los clientes. Pero no tenemos la capacidad de llegar al 100% esperado es por eso que el restante de la clientela nos comunicaremos vía e-mail.

Haremos una serie de promociones a lo largo del año para poder acaparar más clientes.

Y nos daremos a conocer en el ámbito de “Buscador de empleo” mediante los principales polígonos industriales y las oficinas de empleo de nuestra zona.



## 2.12.2 Planes de Acción

Contactaremos a las 100 principales empresas de nuestra base de clientes potenciales a lo largo del año.

- Enero y Febrero → Visita personal a 20 clientes en la zona de Getafe y Leganés.
- Marzo y Abril → Visita personal a 20 clientes en la zona de Alcorcón y Móstoles.
- Mayo y Junio → Visita personal a 20 clientes en la zona de Fuenlabrada y Parla.
- Septiembre y Octubre → Visita personal a 20 clientes en la zona de Toledo
- Noviembre y Diciembre → Visita personal a 20 clientes en la zona de Valdemoro y Otros.

Para poder darnos a conocer haremos mailing masivo a toda nuestra base de clientes a lo largo del año. En la primera etapa nos daremos a conocer y enseñaremos nuestros servicios. En una segunda etapa daremos a conocer nuestras promociones a lo largo del año. Los gestionaremos mediante nuestro CRM que cuenta con las bases de datos unido al software *mailchimp* especializado para el envío masivo. (Dicho software es gratuito)

Para ir nutriendo nuestra base de datos de la “Bolsa de Empleo” haremos una campaña de recogida de datos a lo largo del año. Esta la enfocaremos en los polígonos industriales de cada región y oficinas de empleo. La intención en esta primera etapa es hacernos de una base de datos amplia para que nuestros clientes tengan alternativas.

Para hacer uso eficiente de los recursos la visita a los polígonos industriales y bolsas de empleo ira compaginada con la visita al top 100 de clientes a lo largo del año. La intención es el ahorro tanto de transporte como de horas laborales. Así podrá visitar clientes y las oficinas de empleo/polígonos.

Tendremos tres promociones principales a lo largo del 2012 divididas por cuatrimestre. Los esfuerzos que haremos para este primer año irán enfocados plenamente a la captación de clientes e información. La captación de clientes es esencial para poder ser rentables en un corto/mediano plazo. De inicio contamos con 11 clientes sin embargo es vital para la sostenibilidad de la empresa alcanzar los objetivos fijados tanto de facturación como de clientes. Es por eso que las acciones de Marketing y toda la empresa van encaminadas a ello.

La campaña se denomina “**Ven con vosotros, tendrás el mejor servicio**”.

- 1º Cuatrimestre: A todas las nuevas incorporaciones en dicho periodo se les realizará un descuento del 20% en la parte laboral (de la base 30€) durante los primeros tres meses.
- 2º Cuatrimestre: A todas las nuevas incorporaciones en este cuatrimestre se les cobrará 5€ por nomina de cada trabajador.
- 3º Cuatrimestre: “Boca Oreja” el último plan de acción va dirigido a nuestros clientes. En este plan lo que haremos será premiar a nuestros clientes por promocionarnos. Por cada cliente cerrado contactado por un cliente actual se le hará un 30% de la facturación total de un mes. Es acumulativo pero diferido mes a mes. Nunca más de un 40% de descuento al mes.



## Mailing

Nuestra campaña de mailing en su primera etapa ira enfocada a nuestra base de clientes potenciales. En los años siguientes iremos integrando más clientes potenciales pero en esta primera etapa atacaremos a nuestra base.

Dicha base esta “Clusterizada” en dos principales categorías: 1) Facturación 2) Tipo de Negocio.

### Facturación

Cuatro subcategorías: “A, B, C & D”.

- A) Empresas con una alta facturación anual.
- B) Empresas con una mediana facturación anual.
- C) Empresas con una baja facturación anual.
- D) Nueva creación

### Tipo de Negocio

Cinco subcategorías:

- Hostal/Hotel
- Restaurante
- Bar
- Catering
- Otros

Con estas divisiones podemos gestionar mejor el mailing y enfocar de manera más efectiva cada promoción. Las promociones serán las mismas en una primera etapa sin embargo el lenguaje y comunicación variaran dependiendo a qué tipo de cliente nos dirijamos. Esto es esencial para tener éxito en la campaña.

## 2.12.3 Óptico de Marketing



## 2.13 Control y Presupuesto

Parte esencial para la determinación de nuestras acciones fue la viabilidad de las mismas así como el control que podamos tener en las mismas. Como parte del proceso de control tenemos objetivos por cuatrimestres a fin de poder ajustar nuestros planes y estimaciones si así lo requiriéramos. Cada 15 de Mayo y Septiembre se revisaran el alcance y efectividad de cada acción puntual. De ser necesario se ajustarían las metas para los cuatrimestres siguientes y poder alcanzar los objetivos a final de año. Como podemos observar en el óptico de presupuesto y control el crecimiento es estable a lo largo del año.

Toda esta información se vaciara en nuestro CRM para poder determinar el alcance y la efectividad de las mismas. Dentro de estas revisiones por cuatrimestres irán implicados los KPI's de cumplimiento para las personas implicadas, en nuestro caso será el consultor comercial.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Cientes Q's	16				23				29			
Nuevos Clientes	6				5				7			
Presupuesto	126,00 €				252,00 €				171,00 €			
(20%) Laboral		6,00 €	6,00 €	6,00 €								
			6,00 €	6,00 €	6,00 €							
				6,00 €	6,00 €	6,00 €						
					6,00 €	6,00 €	6,00 €					
					6,00 €	6,00 €	6,00 €					
					6,00 €	6,00 €	6,00 €					
					6,00 €	6,00 €	6,00 €					
					6,00 €	6,00 €	6,00 €	6,00 €				
5 Euros Nomina						12,00 €	12,00 €	12,00 €				
							12,00 €	12,00 €	12,00 €			
								12,00 €	12,00 €	12,00 €		
									12,00 €	12,00 €	12,00 €	
										12,00 €	12,00 €	12,00 €
											12,00 €	12,00 €
(30%) Fact Total										34,2	34,2	34,2
												34,2
												34,2

### 3. VISIÓN LEGAL Y FISCAL DE HORECA CONSULTING

A la hora de desarrollar el presente proyecto, hemos tenido que dirimir con varias cuestiones de tipo legal y fiscal, las cuales pasaremos a detallar a lo largo del presente informe, así como a tratar de esclarecer los porqués de las decisiones abordadas.

Toda la información presentada en el siguiente informe trata de dar el marco conceptual necesario, a las preguntas más importantes del desarrollo de la actividad, tratando de esclarecer estos puntos de manera sucinta. A la vez y acompañante al cuerpo del trabajo principal, podemos observar una serie de anexos, los cuales irán debidamente enumerados, y detallados, para facilitar el acceso al lector interesado, en los entresijos y la información, que estos anexos nos proporcionan, para lograr una mayor comprensión del presente proyecto.

#### 3.1. Determinación forma jurídica HORECA CONSULTING

A la hora de determinar la forma societaria que tendría **HORECA Consulting**, el equipo fundador compuesto por sus cuatro miembros decidió que la forma societaria más conveniente para el correcto desempeño de la actividad sería la sociedad de responsabilidad limitada, esta será tramitada y constituida de manera telemática logrando una mayor agilidad a la hora de empezar la actividad. Además hemos tomado en cuenta otra serie de consideraciones, tales como:

- Limitación de responsabilidad económica de los socios, esta limitación queda al capital social aportado por cada uno de los cuatro socios, no viéndose afectos a esto, el resto de sus bienes.
- Libertad de denominación social, así como libertad de pactos entre los socios (al estar menos constreñida la forma jurídica que otras).
- Posibilidad de organizar el órgano de administración de diferentes maneras sin modificación de estatutos. Para de esta forma quedar cubiertos de cara a futuros y posibles cambios.
- Buena imagen en el tráfico mercantil, siendo esto de gran relevancia ahora, con la crisis que mina nuestra confianza.
- En lo que respecta a la gestión de la sociedad, es más sencilla que las sociedades anónimas, laborales y cooperativas.
- La fiscalidad ha sido otro de los puntos interesantes a la hora de determinar la forma que adoptaría **HORECA Consulting**, ya que la base imponible del impuesto de sociedades, es del 25% los primeros trescientos mil euros, y del 30% el resto de la base imponible, de esta forma minoramos la fiscalidad si lo comparamos con el IRPF, donde podemos llegar a pagar hasta un 52% en el tramo más alto que tiene el tributo.

Esta pléyade de cuestiones generó que se escogiera como sociedad limitada la mejor forma de acometer el proyecto. Ahora pasamos a enunciar los estatutos de **HORECA Consulting**.

*(Adaptados al Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital)*





## TÍTULO I.- DENOMINACIÓN, DURACIÓN, DOMICILIO Y OBJETO

### Artículo 1.-Denominación

La Sociedad se denominará “**HORECA consulting S.L.**”, y se registrá por su contrato constitutivo, por los presentes estatutos y en lo en ellos no dispuesto, por la Ley de Sociedades de Capital.

### Artículo 2.-Duración

La Sociedad tendrá una duración de carácter indefinido (de cara a la contabilización del TFM seis años, ya que en el último ejercicio se liquida), dándose comienzo al inicio de sus operaciones el día siguiente al del otorgamiento de su escritura constitutiva, sin perjuicio de las consecuencias legales previstas para los actos y contratos celebrados en nombre de la Sociedad en momentos anteriores al de su inscripción en el Registro Mercantil.

Los ejercicios sociales se computarán por años naturales.

### Artículo 3.-Domicilio

El domicilio de la Sociedad se halla situado en Avenida de la Paz número 10. - Getafe

### Artículo 4.-Objeto social

El objeto social de la Sociedad será actividades profesionales

## TÍTULO II.- CAPITAL SOCIAL Y PARTICIPACIONES

### Artículo 5.-Capital social

El capital social será de 20.000 euros, dividido en 400 participaciones de 50 euros de valor nominal cada una de ellas, numeradas de manera correlativa con los números 1 a 400

Dicho capital se halla totalmente suscrito y desembolsado mediante aportaciones dinerarias realizadas por los socios fundadores a título de propiedad.

### Artículo 6.-Prohibiciones sobre las participaciones

Las participaciones no podrán ser incorporadas a títulos valores, ni representadas mediante anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.

### Artículo 7.-Título de propiedad sobre las participaciones

No podrán emitirse resguardos provisionales acreditativos de la propiedad sobre una o varias participaciones sociales, siendo el único título de propiedad la escritura constitutiva de la Sociedad o, en su caso, los documentos públicos en los que se acrediten las subsiguientes adquisiciones de dichas participaciones.

### **Artículo 8.-Libro Registro de Socios**

La sociedad llevará un Libro Registro de Socios cuya custodia y llevanza corresponde al órgano de administración (consejo de administración como queda reflejado más adelante), en el que se harán constar la titularidad originaria y las sucesivas transmisiones, voluntarias o forzosas, de las participaciones sociales, y la constitución de derechos reales y otros gravámenes que sobre ellas pueda realizarse, indicando en cada anotación la identidad y el domicilio del titular de la participación o del derecho de gravamen constituido sobre ella.

Sólo podrá rectificarse su contenido si los interesados no se oponen a ello en el plazo de un mes desde la notificación fehaciente del propósito de proceder a la misma.

Cualquier socio tendrá derecho a examinar el contenido del Libro, y tendrán derecho a obtener **certificación** de las participaciones, derechos o gravámenes registrados a su nombre tanto los socios como los titulares de los derechos reales o gravámenes que se hayan hecho constar en él.

Los datos personales de los socios podrán modificarse a su instancia, sin que surta efectos entre tanto frente a la sociedad.

### **Artículo 9.-Reglas generales sobre transmisiones de las participaciones y constitución de cargas o gravámenes sobre las mismas**

Toda transmisión de las participaciones sociales o constitución de cargas o gravámenes sobre las mismas deberá constar en documento público, y deberán ser comunicadas por escrito a la Sociedad.

### **Artículo 10.- Transmisiones**

A) Voluntarias por actos ínter vivos.

Será libre toda transmisión voluntaria de participaciones sociales realizada por actos ínter vivos, a título oneroso o gratuito, entre socios, así como las realizadas a favor del cónyuge, ascendientes o descendientes del socio, o en favor de sociedades pertenecientes al mismo grupo de la transmitente, en los términos establecidos en el Artículo 42 del Código de Comercio.

Las demás transmisiones por actos ínter vivos se sujetarán a lo dispuesto en la ley.

B) Mortis causa.

Será libre toda transmisión mortis causa de participaciones sociales, sea por vía de herencia o legado en favor de otro socio, en favor de cónyuge, ascendiente o descendiente del socio.

Fuera de estos casos, en las demás transmisiones mortis causa de participaciones sociales los socios sobrevivientes, y en su defecto la Sociedad, gozarán de un derecho de adquisición preferente de las participaciones sociales del socio fallecido, apreciadas en el valor razonable que tuvieren el día del fallecimiento del socio y cuyo precio se pagará al contado;

tal derecho deberá ejercitarse en el plazo máximo de tres meses a contar desde la comunicación a la Sociedad de la adquisición hereditaria.

A falta de acuerdo sobre el valor razonable de las participaciones sociales o sobre la persona o personas que hayan de valorarlas y el procedimiento a seguir para su valoración, las participaciones serán valoradas en los términos previstos en los artículos 100 y siguientes de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

Transcurrido el indicado plazo, sin que se hubiere ejercitado fehacientemente ese derecho, quedará consolidada la adquisición hereditaria.

C) Normas comunes.

1. La adquisición, por cualquier título, de participaciones sociales, deberá ser comunicada por escrito al órgano de administración de la Sociedad, indicando el nombre o denominación social, nacionalidad y domicilio del adquirente.

2. El régimen de la transmisión de las participaciones sociales será el vigente en la fecha en que el socio hubiere comunicado a la sociedad el propósito de transmitir o, en su caso, en la fecha del fallecimiento del socio o en la de adjudicación judicial o administrativa.

3. Las transmisiones de participaciones sociales que no se ajusten a lo previsto en estos estatutos, no producirán efecto alguno frente a la sociedad.

### **Artículo 11.-Copropiedad, usufructo, prenda y embargo de las participaciones sociales.**

La copropiedad, usufructo, prenda y embargo de las participaciones sociales se regirá por las disposiciones legales previstas al efecto.

## **TÍTULO III.-ÓRGANOS SOCIALES**

### **Artículo 12.- Junta general**

A) Convocatoria.

Las juntas generales se convocarán mediante anuncio individual y escrito que será remitido por correo certificado con acuse de recibo dirigido al domicilio que a tal efecto conste en el Libro Registro de Socios.

Los socios que residan en el extranjero deberán designar un domicilio del territorio nacional para notificaciones.

B) Adopción de acuerdos.

Los acuerdos sociales se adoptarán por mayoría de los votos válidamente emitidos, siempre que representen al menos un tercio de los votos correspondientes a las participaciones sociales en que se divide el capital social, no computándose los votos en blanco.

No obstante y por excepción a lo dispuesto en el apartado anterior, se requerirá el voto favorable:

a) De más de la mitad de los votos correspondientes a las participaciones en que se divide el capital social, para los acuerdos referentes al aumento o reducción de capital social, o, cualquier otra modificación de los estatutos sociales para los que no se requiera la mayoría cualificada que se indica en el apartado siguiente.

b) De al menos dos tercios de los votos correspondientes a las participaciones en que se divide el capital social, para los acuerdos referentes a la transformación, fusión o escisión de la sociedad, a la supresión del derecho de preferencia en los aumentos de capital, a la exclusión de socios, a la autorización a los administradores para que puedan dedicarse, por cuenta propia o ajena, al mismo, análogo o complementario género de actividad que constituya el objeto social.

Lo anterior se entiende sin perjuicio de la aplicación preferente de las disposiciones legales imperativas que, para determinados acuerdos, exijan el consentimiento de todos los socios o impongan requisitos específicos.

### **Artículo 13. Órgano de administración: modo de organizarse.**

1. La administración de la sociedad, estará sujeta a un consejo de administración con cuatro miembros, siendo estos los socios fundadores.

2. Corresponde a la junta general, por mayoría cualificada y sin que implique modificación estatutaria, la facultad de optar por cualquiera de los modos de organizar la administración de la Sociedad.

3. Los administradores ejercerán su cargo por tiempo indefinido (sujeto a la duración del proyecto, en este caso seis años), salvo que la Junta general, con posterioridad a la constitución, determine su nombramiento por plazo determinado.

4. El cargo de administrador representado en su consejo no es retribuido.

### **Artículo 14. Poder de representación.**

En cuanto a las diferentes formas del órgano de administración, se establece lo siguiente:

1. El poder recae en dos administradores mancomunados.

### **Artículo 15. Régimen del Consejo de Administración**

#### **1. Composición**

El Consejo de Administración elegirá de su seno un Presidente y un Secretario y, en su caso, uno o varios Vicepresidentes o Vicesecretarios, siempre que tales nombramientos no hubieren sido realizados por la Junta General o los fundadores al tiempo de designar a los Consejeros.

## **2. Convocatoria**

La convocatoria del Consejo corresponde a su Presidente, o a quien haga sus veces, quien ejercerá dicha facultad siempre que lo considere conveniente y, en todo caso, cuando lo soliciten al menos dos Consejeros, en cuyo caso deberá convocarlo para ser celebrado dentro de los quince días siguientes a su petición.

La convocatoria se efectuará mediante escrito dirigido personalmente a cada Consejero y remitido al domicilio a tal fin designado por cada uno de ellos o, a falta de determinación especial, al registral, con cinco días de antelación a la fecha de la reunión; en dicho escrito se indicará el día, hora y lugar de reunión. Salvo acuerdo unánime, el lugar de la reunión se fijará en el municipio correspondiente al domicilio de la sociedad.

El Consejo quedará válidamente constituido, sin necesidad de previa convocatoria, siempre que estén presentes la totalidad de sus miembros y todos ellos acepten por unanimidad la celebración del mismo.

## **3. Representación**

Todo Consejero podrá hacerse representar por otro. La representación se conferirá por escrito y con carácter especial para cada reunión, mediante carta dirigida al Presidente.

## **4. Constitución**

El Consejo quedará válidamente constituido cuando concurran a la reunión, presentes o representados, más de la mitad de sus componentes.

## **5. Forma de deliberar y tomar acuerdos**

Todos los Consejeros tendrán derecho a manifestarse sobre cada uno de los asuntos a tratar, sin perjuicio de que corresponde al Presidente el otorgamiento de la palabra y la duración de las intervenciones.

Necesariamente se someterán a votación las propuestas de acuerdos presentadas por, al menos, dos Consejeros.

Cada miembro del Consejo puede emitir un voto. Los acuerdos se adoptarán por mayoría absoluta de los Consejeros concurrentes a la sesión, salvo disposición legal específica. El voto del Presidente será dirimente.

## **6. Acta**

Las discusiones y acuerdos del Consejo se llevarán a un libro de actas que serán firmadas por el Presidente y el Secretario del Consejo. Las actas serán aprobadas por el propio órgano, al final de la reunión o en la siguiente; también podrán ser aprobadas por el Presidente y el Secretario, dentro del plazo de siete días desde la celebración de la reunión del Consejo, siempre que así lo hubieren autorizado por unanimidad los Consejeros concurrentes a la misma.

## **7. Delegación de facultades**

El Consejo de Administración podrá designar de su seno una Comisión Ejecutiva o uno o varios Consejeros Delegados, determinando en todo caso, bien la enumeración particularizada de las facultades que se delegan, bien la expresión de que se delegan todas las facultades legal y estatutariamente delegables.

La delegación podrá ser temporal o permanente. La delegación permanente y la designación de su titular requerirá el voto favorable de al menos dos terceras partes de los componentes del Consejo y no producirá efecto alguno hasta su inscripción en el Registro Mercantil.

## **8. Autorregulación**

En lo no previsto, y en cuanto ni se oponga a las disposiciones imperativas, el Consejo podrá regular su propio funcionamiento.

## **TÍTULO IV.- EJERCICIO SOCIAL Y CUENTAS ANUALES**

### **Artículo 16.-Ejercicio social**

Los ejercicios sociales comienzan el 1 de enero y finalizan el 31 de diciembre de cada año natural.

Por excepción, el primer ejercicio social comprende desde el principio de las operaciones de la Sociedad hasta el 31 de diciembre de ese mismo año.

### **Artículo 17.-Cuentas Anuales**

Las cuentas y el informe de gestión, así como, en su caso, su revisión por auditores de cuentas, deberán ajustarse a las normas legales y reglamentarias vigentes en cada momento.

La distribución de dividendos a los socios se realizará en proporción a su participación en el capital.

Los socios tienen derecho a examinar la contabilidad en los términos previstos en la Ley.

## **TÍTULO V.- DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA SOCIEDAD**

### **Artículo 18.-Disolución y liquidación**

1. La disolución y liquidación de la sociedad, en lo no previsto por estos Estatutos, quedará sujeta a las especiales disposiciones contenidas en la Ley.

2. Quienes fueron Administradores al tiempo de la disolución quedarán convertidos en liquidadores salvo que, al acordar la disolución, los designe la Junta General.



## 3.1. Licencias y derechos de *HORECA consulting*

Los especialistas de *HORECA Consulting*, sabemos que a parte de nuestra cartera de servicios, el trato y la calidad con la cual nosotros brindemos dichos servicios, debemos generar cierto posicionamiento en la mente de nuestros clientes.

Por esto, además de un minucioso plan de marketing, acomodado a nuestro tamaño y sector, además del desempeño realizado por el responsable del área de organización, tenemos claro que la elección de un buen nombre, la elección de la “marca correcta” nos ayudará sobremedida a la hora de introducirnos en nuestros clientes, esto conjugado a los portales de acceso que tendrán nuestros clientes (local físico, página web etcétera).

### 3.1.1. Registro de marca y nombre comercial

El nombre elegido por los integrantes de este equipo ha sido *HORECA Consulting*, ya que creemos que capta la esencia del proyecto, el propio nombre segmenta y posiciona, y nos muestra, hacia donde va dirigida nuestra actividad.

Una vez comprobado que el nombre no existía en el registro de la Oficina Española de Patentes y Marcas (a partir de ahora OEPM), ahondamos en los requerimientos, para hacer de esta marca el paraguas, bajo el cual se recoja el ejercicio de nuestra actividad. El registro de la marca se hará de forma telemática (es más barato), y costará 119,18€. Acompaña al presente informe como “anexo I legal” el manual de solicitante de dicho trámite, que debemos conocer de cara al apoyo, ayuda y asesoramiento de nuestros clientes.

Pero ¿por qué tanta importancia en la marca? Desde *HORECA Consulting*, creemos en la utilidad de la marca como signo que nos distingue en el mercado de servicios (consultoría), para de esta forma diferenciar e individualizar en dicho mercado, nuestros servicios, de otros que podríamos catalogar como homologables, así como de identificar su origen empresarial, y ser un indicador de calidad y un medio de promoción de ventas, diferenciando de esta forma nuestro servicio del que posee la competencia.

También de la misma manera, y a través de la OEPM, formalizaremos el registro de *HORECA Consulting* como nombre comercial, para que no pueda ser utilizada por otras, empresas. Ya que creemos que la utilización del nombre comercial, nos identifica en el tráfico mercantil, y nos sirve para distinguirla de las demás empresas que desarrollan actividades idénticas o similares. De esta forma, y gracias a la imagen que nos brinda, podremos canalizar a nuestra propia clientela.

El registro se hará de forma telemática también, al presente informe le acompaña, como “anexo II legal” el manual de solicitud de dicho trámite, que al igual que en el caso anterior se realizará a través de la OEPM, y que costará 77,27€.

### 3.1.1. Dominio de internet

Desde *HORECA Consulting*, consideramos que el uso de las nuevas tecnologías es vital, y que es algo que nos diferencia de algunos de nuestros posibles competidores, más anquilosados. Las nuevas tecnologías creemos que nos benefician por cuestiones de inmediatez, conectividad y presencia, capacidad de respuesta, uso de la información etcétera.

Por ello, vamos a formalizar el uso de la web [www.horecaconsulting.com](http://www.horecaconsulting.com), a través de la cual podremos informar a nuestros clientes en tiempo real, ofrecer nuestros servicios, y usar

y poner a disposición de nuestros clientes la bolsa de trabajo que creemos es una de las herramientas, más útiles con las cuales contaremos para poder apoyar a nuestros clientes, en el desempeño y puesta a punto diario de sus respectivos negocios. Además El uso del dominio será contratado en RedCoruna ya que un miembro del equipo tiene un dominio con dicha empresa ([www.invasionalavera.com](http://www.invasionalavera.com)), y el coste para los próximo cinco años del dominio será de 45,37€.

Además todos los miembros contaremos con correo electrónico propio correspondientes a la actividad, y facilitaremos más el uso de conectividad con nuestros clientes a través de intranet (para formalizar la bolsa de empleo por ejemplo), el uso de wass app etcétera.

### 3.1.1. Franquicias

Aunque **HORECA Consulting** no se constituya como una franquicia, consideramos que es importante, el conocimiento sobre la forma de constituir una franquicia (uno de nuestros potenciales clientes en Toledo, ha convertido su pequeño local en una franquicia, con relativo éxito), además proliferan las franquicias como método de abrir un negocio, especialmente en la hostelería, pero veamos a grandes rasgos qué es una franquicia.

La franquicia (entendida en España) se establece como una relación empresarial en virtud de la cual franquiciador y franquiciado mantienen una serie de obligaciones y derechos. Mientras que el franquiciador estará obligado a una transmisión de experiencias (formalizados normalmente mediante cursos, visitas a la central etcétera.), a la cesión de uso de derechos de marca y a la prestación de una asistencia continuada, el franquiciado tendrá derecho a explotar la franquicia a cambio de unas contraprestaciones financieras.

En definitiva una franquicia se asienta bajo una serie de formalidades financieras que permitan al franquiciado poder acceder a las ventajas que le otorgarán su posición en el seno de la red y al franquiciador ver convenientemente rentabilizada su función asistencial y formativa, formalizada por norma general a través del pago de canon y de royalties. Algunas de las cuestiones más relevantes a la hora de tomar en consideración una franquicia son

#### Derecho de entrada o de integración.

Es la cantidad que el franquiciador percibirá en contraprestación a la concesión de la franquicia y a los servicios de asistencia a la apertura y puesta en marcha que prestará al franquiciado.

Se desembolsa a la firma del [contrato de franquicia](#), aunque si bien puede ser objeto de pagos anticipados a cuenta realizados con la firma de precontratos o acuerdos de intención. Según las pautas y pasos generales que tenga el franquiciador.

El derecho de entrada se desembolsa a fondo perdido y suele realizarse con el primer otorgamiento de la concesión y no en sus sucesivas prorrogaciones. No obstante, algunas franquicias sí plantean pagos de nuevos derechos de integración con las renovaciones sucesivas del contrato. Estos pagos suelen ser más reducidos y servirán para dar cobertura tanto a la prorrogación de los derechos de concesión, como a los costes de nueva formación, proyectos de renovación de imagen (VG. En Mc`Donalds el paso del rojo al verde como color característico de la enseña) y cualquier otro servicio preciso para la adaptación de la franquicia a las técnicas, sistemas y procesos en vigor en el momento de la renovación.





Por lo general serán cantidades idénticas en todos los mercados de exclusiva, aunque podemos encontrar franquicias que presenten derechos de entrada variables de acuerdo al potencial de mercado de la zona exclusiva concedida.

### **Royalty de explotación o de funcionamiento.**

Constituye la contraprestación financiera a la asistencia continuada que el franquiciado recibirá del franquiciador durante toda la vigencia del contrato.

Por norma general es un porcentaje sobre las ventas del franquiciado, otras veces, aunque es menos común, como cantidades fijas. No obstante pueden establecerse en muy diversos formatos y modalidades (porcentuales sobre compras o beneficios, crecientes o decrecientes, variables por módulos, mixtos etcétera. Aunque lo más habitual es que sean porcentuales sobre facturación).

Por lo general su desembolso se realiza con periodicidad mensual, aunque también podemos encontrar franquicias que lo plantean trimestralmente, y muy raramente encontramos franquicias que alarguen más los períodos de dichos pagos.

Serán idénticos para la totalidad de los franquiciados de la red ya que al representar una contraprestación a la asistencia de gestión, de no ser así se estaría incurriendo en una perjudicial e injustificada discriminación entre franquiciados, con los correspondientes problemas legales que esto tendría.

### **Canon de publicidad.**

Este canon es la aportación que el franquiciado realizará periódicamente al fondo institucional de marketing de la cadena.

Por lo general se tratará de una cantidad proporcional a la cifra de negocio o una cantidad fija que todos los franquiciados cubrirán por igual. Aunque por norma general la fórmula más usada es la del porcentaje.

### **Otros royalties.**

Las franquicias pueden plantear otros tipos de royalties a modo de contraprestación financieras a determinados tipos de servicios. Así podemos encontrar cánones de gestión cuando es el propio franquiciador quien se ocupa de esta faceta y el franquiciado únicamente desarrolla una función inversora.

También podemos encontrar royalties de decoración cuando las unidades de la red establecen un sistema rotatorio de elementos decorativos (típico en las cadenas de origen norteamericano, o en aquellas donde destacan mucho elementos de tipo folclórico). O royalties de litigios, cuando los franquiciados generan fondos integrados por las aportaciones de todos ellos para la cobertura de los litigios que puedan derivarse de su responsabilidad en el ejercicio de su función, para de esta forma ser capaces de cubrir posibles problemas.

### **Inversión de apertura.**

En realidad constituye la primera formalidad financiera que se requerirá de cara a la concesión de la franquicia en tanto el franquiciado tendrá que abordar los costes precisos para la configuración y apertura de la unidad de negocio en los términos establecidos por el franquiciador, los cuales se encuentran en las condiciones básicas de las franquicias.



## Obligaciones de compra.

El franquicador podrá definir y delimitar las fuentes de abastecimiento de la red y establecer los precios de compra para el abastecimiento de sus puntos de venta. Es indiferente que sea el propio franquiciador quien realice las funciones de suministro o que éstas simplemente las concierte con proveedores externos homologados. En este último caso, será este proveedor quien convendrá con el franquiciador el precio y las condiciones de compra en las que se llevará a cabo el aprovisionamiento.

Es por ello por lo que las compras del franquiciado se convierten en definitiva en una formalidad financiera más de este tipo de relaciones empresariales.

Para el equipo de **HORECA Consulting** es de vital importancia pasar a entender la importancia, y a familiarizarnos con las directrices básicas sobre las franquicias, ya que es una de las formulas de negocio que más están creciendo, y el mundo de la hostelería no es ajeno a este proceso. También debemos tener en cuenta, que alguno de nuestros clientes puede intentar convertir su negocio en una franquicia, por todo esto analizamos, el marco jurídico español en lo que se refiere a franquicias, bajo el marco del real decreto 2485/1998, de trece de noviembre, por el que se desarrolla el artículo 62 de la ley 7/1996, de quince de enero. De ordenación del comercio minorista, relativo a la regulación del régimen de franquicia y se crea el registro de franquiciadores.

Para más información sobre franquicias, distribución, listado, tipo etcétera. Consultar el registro de franquiciadores.

## 3.1 Obligaciones fiscales y legales

El proyecto que tiene entre manos, al igual que cualquier proyecto empresarial, desencadena una serie de obligaciones de tipo fiscal y legal, que la empresa debe acometer, acorde a lo dispuesto por la ley, y salvaguardando en todo momento a los integrantes del proyecto así como a los clientes de la entidad en formación.

### 3.1.1 Obligaciones legales

El presente proyecto debe hacer frente a una serie de obligaciones legales, que podemos resumir en:

- Obtener del Registro Mercantil Central la certificación acreditativa de que la denominación social que se pretende para la Sociedad no figura inscrita. Esta certificación tiene una validez de dos meses a efectos de otorgar la escritura de constitución. Si transcurrieran más de dos meses sería preciso renovarla. La validez, a efectos de reserva de nombre es de quince meses.
- Otorgar la escritura de constitución. Las certificaciones anteriores deberán unirse junto a los Estatutos sociales (que acompañan este informe) y los datos personales de los socios fundadores para que, ante Notario, se firme la escritura de constitución. Previo deposito en caja de ahorros o banco del capital social de la empresa.
- En Hacienda solicitud del CIF provisional. Tan pronto tengamos la escritura de constitución podremos solicitar el CIF, mediante la presentación en Hacienda del modelo 036.

- Pago del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentado (se paga a la Comunidad autónoma), en la modalidad de Operaciones societarias, (Modelo 600). El plazo es de 30 días a contar desde el otorgamiento de la escritura de constitución. Será preciso acompañar al modelo 600 una copia simple de la escritura de constitución y fotocopia de la tarjeta del CIF. La base imponible del impuesto es un 1% de lo aportado por los socios (en este caso un uno por ciento de veinte mil euros, que supondrían doscientos euros), pero que se encuentran exentos debido a el Real Decreto Ley 13/2010, de 3 de diciembre de 2010, de Actuaciones en el Ámbito Fiscal, Laboral y Liberalizadoras para Fomentar la Inversión y la Creación de Empleo, modificó el artículo 45.1.B, apartado 11, de la Ley del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales, estableciendo que quedan exentas a partir de dicha fecha, en la modalidad de operaciones societarias, ciertas operaciones societarias. De esta forma en un contexto de fuerte crisis económica se trata de poner las menos trabas posibles a la creación de empresas.
- Obtención CIF definitivo.
- Obligaciones de tipo laboral, ya que Una vez presentado el alta en IAE, acudiremos a cualquier Tesorería de la Seguridad Social para solicitar un Código de Cuenta de Cotización y dar de alta a los trabajadores. Cada uno en su régimen laboral correspondiente, ya sea general, RETA etcétera. Para facilitar un menos volumen de tiempo dedicado a los tramites, se implementará el sistema Red telemáticamente.
- Inscripción en el INEM de los contratos.
- Formalizar el libro de visitas y comunicar la apertura del centro de trabajo. Presentando el plan de riesgos laborales, como Según dice el punto 1º del artículo 4 de la Ley 31/95, de 8 de Noviembre "se entenderá por prevención, el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa, a fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo". Pero teniendo en cuenta que las empresas de menos de 6 trabajadores, y siempre que la actividad no sea peligrosa, el empresario puede asumir personalmente la prevención. Para ello debe reunir los siguientes requisitos:
  - Haber hecho un curso que lo capacite
  - Estar habitualmente en el centro de trabajo
  - Licencia de apertura por parte del ayuntamiento (al ser una actividad no peligrosa e inocua no hay problemas ni demoras).
  - El cumplimiento de la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal, (LOPD) que tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor, intimidad y privacidad personal y familiar. Se hará acorde a derecho y en concordancia con la Agencia Española de Protección de Datos (se anexa la ley a dicho informe como "anexo III legal").

### 3.1.2 Obligaciones fiscales y contables

Entre las obligaciones fiscales y contables de **HORECA Consulting** encontramos:

-Obligación de llevar contabilidad, que se rige por el Código de Comercio y por las disposiciones sobre las Cuentas Anuales de la ley de Sociedad Limitadas, por el Plan General Contable (PGC) aprobado por el RD 1514/2007 de 16 de Noviembre y opcionalmente (si se cumplen los requisitos para ello como es el caso), por el RD 1515/2007 de 16 de Noviembre para PYMES; para poder contabilizar como Pyme han de concurrir en la empresa durante dos años seguidos dos de 3 de las siguientes condiciones: activo hasta 2,85M/€, Cifra de Negocios hasta 5,7M/€ y promedio empleados hasta 50.

-Impuesto de sociedades, acorde a lo que recoge la ley del impuesto.

-Teneduría de libros contables. Además de libro de actas, libro de registro de socios.

-Declaración de IVA trimestral y anual.

-cumplimentación de aquellos modelos necesarios en el desarrollo de la actividad, tales como: 115 (retención del alquiler), 347 (para operaciones mayores de 3000€).

-retención IRPF.

-Impuesto actividades económicas (ayuntamiento de Getafe).

La fiscalidad ha sido uno de los alicientes escogidos a la hora de determinar la forma que tendría **HORECA Consulting**, y es que teniendo en cuenta, la forma del IRPF, preferimos el impuesto de sociedades, ya que nuestra factura fiscal será menor. Podemos observar cómo se encuadra el IRPF:

BASE hasta	Cuota	Resto BASE hasta	Porcentaje
0,00	0,00	17.707,20	24,75
17.707,20	4.382,53	15.300,00	30,00
33.007,20	8.972,53	20.400,00	40,00
53.407,20	17.132,53	66.593,00	47,00
120.000,20	48.431,24	55.000,00	49,00
175.000,20	75.381,24	125.000,00	51,00
300.000,20	139.131,24	En adelante	52,00

## 3.2 Permisos, limitaciones y subvenciones.

**HORECA consulting** como cualquier otro negocio, reglado acorde a la legislación española, para poder desempeñar su actividad tiene que obtener todos los permisos y autorizaciones necesarios, para acometer la actividad. Además tenemos que analizar la existencia de posibles limitaciones en lo que concierne a la actividad, y pondremos especial cuidado en la obtención de subvenciones, como ayuda e impulso al inicio y funcionamiento de la actividad (las bonificaciones a la seguridad social serán tratadas en un punto posterior).

### 3.2.1 Relación de permisos y relaciones administrativas necesarias para la actividad.

Entre los permisos necesarios, nos encontramos:



- Que en España no se requiere ninguna titulación especial para abrir una consultoría o asesoría. Sin embargo, para poder presentar telemáticamente las cuentas y documentos oficiales de nuestros clientes, alguno de los componentes de la empresa debe estar colegiado en un colegio oficial reconocido por Hacienda. Ya que necesitaremos la firma digital emitida por el colegio en cuestión, ya sea de economistas, abogados, etcétera. Esto no supone un problema, ya que en el equipo de **HORECA Consulting** contamos con esta clase de profesionales en nuestras filas.
- Colegiar uno de los componentes del equipo de **HORECA Consulting**, en el colegio de economistas de Madrid, para ello primero hay que inscribirse en él, el colegiado tendrá cuota reducida durante los dos primeros años (cuota de 82 euros al año), y se comprometerá a cumplir los estatutos profesionales de los economistas (anexo V legal), para más información (estatutos del propio colegio, código deontológico etcétera). Visitar el portal del colegio de economistas de Madrid. De esta forma ya podríamos presentar telemáticamente las cuentas y documentos oficiales de nuestros clientes.
- Tramitar en el ayuntamiento de Getafe la licencia de apertura, habiendo analizado que el local elegido, no tenga ninguna sanción anterior (ya que demoraría esta obtención), así como presentando a los técnicos del ayuntamiento, la petición de obra menor (no hay que hacer grandes reformas al local), al ser una actividad inocua el coste del permiso es de 205,50 €, pero que tiene una reducción del 50% pasando a ser el pago de 102,75€.
- Inscripción de la sociedad en el registro mercantil. Presentación libros de contabilidad etcétera.
- Apertura cuenta bancaria.
- Gestiones ante notario.
- Liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.
- Comunicación de apertura.
- En la tesorería general de la Seguridad Social, inscripción de la empresa en la SS, alta de trabajadores etcétera.
- Prevención riesgos laborales.
- Póliza de seguro de responsabilidad civil.
- Por el tipo de actividad, no hay que contar con medidas higiénicas especiales, de insonorización, plan contra incendios etcétera.
- Trámites en Hacienda: Declaración previa al inicio de operaciones. Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE) y en el IVA. Declaración censal de inicio de actividad y obtención del CIF.

### 3.2.2 Limitaciones de la actividad

La actividad no tiene especiales limitaciones (a parte de las propiamente voluntarias adquiridas por el grupo de promotores de **HORECA Consulting**) ni de tipo geográfico, ni administrativo, también al ser una actividad inocua no hay limitaciones de tipo legal, por cuestiones contaminantes, ni contraviniendo la legislación sobre contaminación acústica, ni higiénica, ni otras limitaciones que sí poseen otras industrias o servicios.

### 3.2.3 Subvenciones

La ayuda al trámite de subvenciones para nuestros clientes forma parte del desempeño que realizará **HORECA Consulting**, además forma parte de una de las vías de ayuda, que dispondrá la sociedad en el desempeño de su actividad y en el inicio de la actividad. A pesar de esto, las subvenciones no deben suponer un puntal básico en la elaboración de un proyecto empresarial, ya que en muchas ocasiones estas son concedidas con gran demora, y están ligadas y supeditadas a criterios de obligado cumplimiento. Entre las ayudas y subvenciones con que contamos actualmente en la comunidad de Madrid, encontramos algunas como:

Devolución de las tasas municipales, por la creación de empresas:

Estas suponen la compensación de una cantidad equivalente al 100% de la cuota efectivamente pagada de las tasas municipales establecidas por los Ayuntamientos de la Comunidad de Madrid (en este caso el ayuntamiento de Getafe como resaltamos en el punto anterior), siempre que dicho pago sea necesario para que los interesados puedan iniciar sus respectivas actividades profesionales o empresariales. Como es el caso de los pagos a ingresar en la tesorería del ayuntamiento, por las licencias, y apertura.

Los requisitos para poder acogerse a esta devolución de las tasas municipales son los siguientes:

Haber realizado el pago de las tasas municipales entre el 1 de enero de 2012 y el 31 de diciembre de 2012 inclusive (aunque se va a prorrogar la ayuda, por lo tanto sí nos sirve), que sean exigibles en cualquier municipio de la Comunidad de Madrid, siempre que dicho pago sea necesario para que los interesados puedan iniciar sus respectivas actividades profesionales o empresariales.

Haber presentado con fecha posterior a 1 de enero de 2012, ante la Agencia Estatal de Administración Tributaria, la correspondiente declaración censal de alta en el censo de empresarios o profesionales (modelo 036 ó 037 ó DUE CIRCE firmado y almacenado en el Archivo de Constancias Electrónicas del MINETUR.).

No podrán ser beneficiarios las personas físicas o jurídicas en quienes concurran alguna de las circunstancias previstas en el artículo 13 de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, ni del artículo 29.5 de la Ley de Hacienda de la Comunidad de Madrid. (También se cumple este punto al estar al corriente de pagos con la Hacienda pública).

-También podemos catalogar como subvención, la financiación blanda que pone a nuestra disposición Aval Madrid, a través de su línea de financiación para emprendedores, cuyos beneficiarios son aquellas pymes (acorde a la definición legal de PYME), y autónomos que cumplan los siguientes requisitos:

- Ejercer su actividad y realizar la inversión objeto de la ayuda, en el ámbito territorial de la Comunidad de Madrid.
- La constitución de la sociedad o el alta de autónomos debe producirse, como máximo, en los 24 meses anteriores a la presentación de la solicitud.
- Aportar recursos propios de al menos el 25% de su plan de inversión.
- Se comprometan en su proyecto empresarial

Y que tiene por condiciones financieras:

Condiciones Financieras pactadas con  
Establecimientos de crédito

y entidades financieras:

Tipo de interés: Euribor + 1,75 /2,50 anual

Comisión de Apertura: 0,50%

Costes de AVALMADRID, S.G.R.:

Gastos de Estudio: 0,50% - 1% (mínimo 60€)

Coste de aval anual: 1,25% - 2,50%

Modificación de contrato: 0,15%-1% (mínimo 100€)

Al final como se verá en la parte económico financiera, el tipo de interés será del **3,72%**

Participaciones Sociales:

Depósito entre un 2% y 3% de la operación, recuperables a la cancelación de la misma en los plazos establecidos por Avalmadrid.

Plazo: Hasta 5 años.

- Importe Máximo: 60.000 €  
La revisión de los intereses es anual.  
No existe penalización por cancelación anticipada.  
Sujeto a la condición de minimis de la Unión Europea.  
Condicionado a la disponibilidad de fondos.
- La mayor parte de ayudas y subvenciones tienen que ver con el apoyo al trabajo autónomo, es importante tener esto en cuenta (ay que muchos de nuestro clientes son autónomos), pero no nos podemos beneficiar de esta.
- el resto de ayudas y bonificaciones de las cuales nos beneficiaremos tienen que ver con cuotas a la seguridad social. Que serán descritas posteriormente en este informe.

### 3.5. Régimen fiscal

#### 3.5.1 análisis coste fiscal del beneficio y la forma jurídica elegida, y beneficios fiscales aplicables.

Una de las cuestiones más determinantes a la hora de poner en marcha el proyecto de **HORECA Consulting** fue la determinación de la forma jurídica de la empresa. Se eligió la sociedad limitada, por varios motivos (ya explicados con anterioridad), pero fundamentalmente influyeron dos motivos: la limitación de la responsabilidad, para no asumir más riesgos de los necesarios en la puesta en marcha y funcionamiento del proyecto, y una mejor fiscalidad (comparada a la del autónomo en el IRPF), especialmente una vez avanzado el proyecto (que como detallará el plan económico financiero dará pingües beneficios). De esta forma encontramos la disyuntiva frente a la que nos enfrentamos a la hora de ver la forma jurídica de **HORECA Consulting**

Tipo de empresa	Impuesto	Tipo de impuesto
Empresa societaria	Impuesto de Sociedades	Fijo
Empresario individual	IRPF	Progresivo



Con respecto al impuesto de sociedades podemos ver en el siguiente cuadro, como varía el impuesto, según ingresos, base imponible, tamaño de plantilla, mantenimiento de esta etcétera.

Cifra negocios hasta	Plantilla	Pagos fraccionados			Impuesto sociedad
		modalidad cálc	base impon	porc	
5 M€	< 25 manten. empleo	A) LIS art. 45.2	[599] Imp.Soc.	18%	
		B2) LIS art. 45.3	Hasta 300.000 exceso	14% 17%	20% 25%
6.010.121,04		A) LIS art. 45.2	[599] Imp.Soc.	18%	
		B2) LIS art. 45.3	Hasta 300.000 exceso	17% 21%	25% 30%
10 M€		B2) LIS art. 45.3	Hasta 300.000 exceso	17% 21%	25% 30%
20 M€		B1) LIS art. 45.3		25%	35%
60 M€		B1) LIS art. 45.3		28%	35%
> 60 M€		B1) LIS art. 45.3		31%	35%

Además el impuesto de sociedades, se puede minorar aún más por mantenimiento o aumento de plantilla sobre años base anteriores, inversiones de carácter formativo, problemas por doble imposición, aplicación y uso de nuevas tecnologías, inversiones en I+D+i etcétera. Según recoja el Boletín Oficial del Estado con respecto al impuesto en cuestión (forma parte del “anexo VI legal” el modelo del impuesto, así como las últimas disposiciones sobre este).

Si comparamos este con respecto a la escala del gravamen consolidado sobre la base líquida general del IRPF en la Comunidad de Madrid (aquí es muy importante analizar la Comunidad autónoma en cuestión donde se tribute, ya que la parte autonómica del impuesto es bastante distinta, por ejemplo entre Cataluña donde se paga más hasta un 56% y Madrid, donde se paga algo menos, que es el cuadro que tenemos a continuación):

## Comunidad de Madrid

Base liquidable general	Cuota Íntegra	Resto base Liquidable general	Tipo aplicable Porcentaje
0,00	0,00	17.707,20	24,35%
17.707,20	4.311,70	15.300,00	29,70%
33.007,20	8.855,80	20.400,00	39,80%
53.407,20	16.975,00	66.593,00	46,90%
120.000,20	48.207,12	55.000,00	48,90%
175.000,20	75.102,12	125.000,00	50,90%
300.000,20	138.727,12	En adelante	51,90%

Como veremos en el plan económico financiero, los beneficios atribuidos al último año de actividad (antes de la supuesta liquidación para valorar la empresa), nos arrojan unos beneficios antes de impuestos superiores a los 110000 euros, por lo tanto nos interesa mucho más tributar al 25% del impuesto de sociedades que hacerlo por el IRPF. Además puede que esta factura fiscal por el IS sea incluso menor al 25%, ya que En relación a las empresas de reducida dimensión, el Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la



inversión y la creación de empleo, modifica por un lado el importe neto de la cifra de negocios que pasa de 8 millones de euros a 10 millones de euros, y por otro modifica los tramos, quedando de la siguiente forma:

Por la base imponible comprendida entre 0 y 300.000 euros, al tipo 25 por ciento.

Por la parte de la base imponible restante, al tipo del 30 por ciento.

Asimismo, en los periodos impositivos iniciados dentro de los años 2009, 2010 y 2011( art. 1. Cinco del Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras (para fomentar la inversión y la creación de empleo) y prorrogado para el año 2012 (Real Decreto-Ley de 30 de diciembre, de medidas urgentes en materia presupuestaria, tributaria y financiera para la corrección del déficit público) , las entidades cuyo importe neto de la cifra de negocios habida en dichos periodos sea inferior a 5 millones de euros, su plantilla media en los mismos sea inferior a 25 empleados y mantengan o creen empleo, tributarán con arreglo a la siguiente escala, excepto si de acuerdo con lo previsto en el artículo 28 de la Ley del Impuesto sobre Sociedades, deban tributar a un tipo diferente del general:

Por la base imponible comprendida entre 0 y 120.202,41 euros, al tipo 20 por ciento. En los periodos impositivos iniciados dentro del año 2011 y 2012, este tipo se aplicará sobre la parte de la base imponible comprendida entre 0 y 300.000 euros.

Por la parte de la base imponible restante, al tipo del 25 por ciento. Si esta ley vuelve a prorrogarse, como un apoyo al empleo es probable que nuestra factura por el IS se reduzca en 5 puntos. Acorde a las últimas medidas adoptadas tenemos que tener en cuenta la baja de un punto porcentual de las cotizaciones sociales en 2014 (al final se iba a producir una baja de un punto también en 2013, pero por el agravamiento en la problemática de incumplir el déficit no se ha hecho).

De esta forma decidimos que la forma jurídica fuese la SL, para tributar vía IS antes que ser autónomos y tributar vía IRPF. Siendo el beneficio fiscal aplicable más importante para **HORECA Consulting** la rebaja en cinco puntos del impuesto de sociedades por el régimen fiscal aplicable a las entidades de reducida dimensión.

### 3.5.2 Régimen fiscal entidades de reducida dimensión

- El ámbito de actuación del Real Decreto-Ley 13/2010 (anexo VIII legal) de 3 de diciembre en el cual bajo cuyo paraguas se encuentra **HORECA Consulting**, trae una serie de novedades que podemos enumerar como:
- Las novedades aplicables son:
- Tipos de gravamen, aumenta el límite de la base imponible de los beneficios que se gravan con el tipo reducido del 25%, pasando de los primeros 120.000 euros de beneficio a 300.000 euros de beneficio los que tributan a dicho tipo y del 30% para el resto
- Amortización acelerada para inversiones en inmovilizado material, inversiones inmobiliarias e intangibles. Es secundario el hecho de que la empresa pierda la consideración de reducida dimensión ya que es suficiente con que en el año en que hace la inversión sea de reducida dimensión para poder tener derecho a la amortización acelerada durante todo el periodo de amortización (aunque en el caso de **HORECA Consulting** esto es despreciable, ya que no pierde en ningún momento del período que acoge este informe dicha denominación). Estas

inversiones podrán multiplicar por dos el coeficiente de amortización lineal máximo según tablas del impuesto de sociedades. En el caso de reinversión se podrá multiplicar por tres.

- Libertad de amortización de elementos del inmovilizado material y de inversiones inmobiliarias afectos a actividades económicas. Este beneficio se aplica hasta el 2015 sin necesidad de aumentar la plantilla tal y como se exigía anteriormente. También se incluyen los contratos de arrendamiento financiero siempre que se ejercite la opción de compra.
- Operaciones vinculadas. Las empresas de reducida dimensión están exentas de documentar sus operaciones vinculadas siempre que el montante de éstas no excede los 100.000 euros en el periodo impositivo.
- Régimen especial de los contratos de arrendamiento financiero. En el caso de las empresas de reducida dimensión podrá computar como gasto deducible en el impuesto de sociedades el triple del coeficiente máximo de amortización según tablas por la parte de recuperación del bien frente al doble al que tienen derecho las empresas no consideradas de reducida dimensión. Tampoco se exige que las cuotas del contrato de leasing sean crecientes o constantes a lo largo del contrato lo que permite refinanciarlos en caso de necesidad.

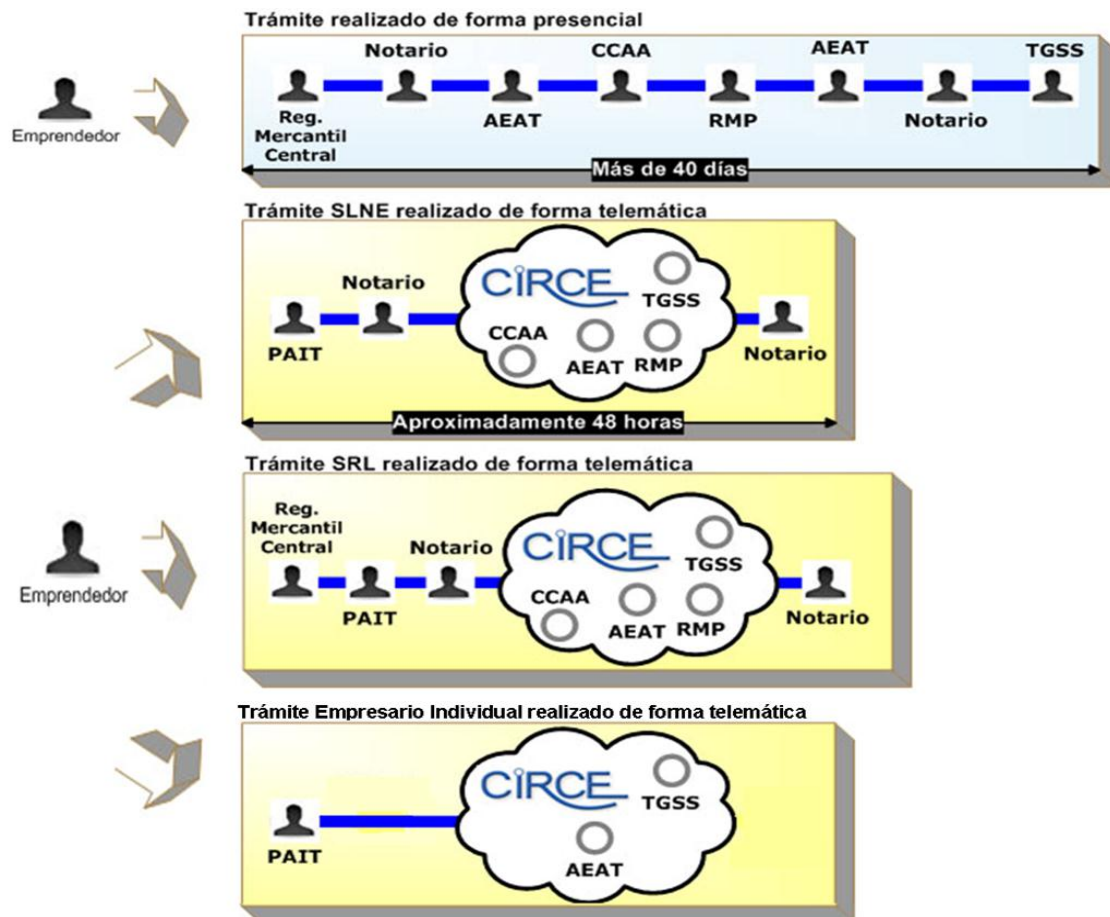
Podemos comprobar cómo los principales beneficios de estar bajo el paraguas de ser una entidad de reducida dimensión tienen que ver con un menor pago del IS, y mayor libertad y celeridad de amortización, además de su coeficiente.

### 3.6 Coste de constitución de la empresa

La constitución de **HORECA Consulting** se hará telemáticamente, para de esta forma ahorrar tiempo en la constitución, además es una forma más económica de formalizar la empresa. El coste total de constitución será de 250€.

Con el procedimiento de constitución telemática, sólo tenemos que ir presencialmente a un Punto de Asesoramiento e Inicio del Trámite (PAIT), o desde cualquier ordenador con acceso a Internet, y a la Notaría, evitando desplazamientos para realizar el resto de los trámites para constituir la sociedad, no siendo necesario utilizar formularios en papel.

El personal del PAIT o nosotros mismo desde cualquier ordenador con acceso a Internet, cumplimentamos los datos en el Documento Único Electrónico (DUE), siendo el Sistema de Tramitación Telemática del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (STT-CIRCE) el que realizará las siguientes gestiones:



**SOCIEDADES Y MEDIDAS FISCALES.** Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo.

Esto es lo que incluye tal medida, a través de este tipo de constitución telemática:

- Constitución de sociedades limitadas de mediana dimensión o pequeñas y medianas empresas.
- Estas sociedades, para acogerse a las ventajas de la nueva regulación deben tener estas características:
  - a) Capital máximo de 30.000 euros.
  - b) Órgano de administración que sea administrador único, solidarios, cualquiera que sea su número, o dos mancomunados.
  - c) Ningún socio puede ser persona jurídica.
  - d) Su tramitación debe ser obligatoriamente por vía telemática y de exclusiva presentación notarial al RM.
- Estas sociedades se constituirán según las siguientes reglas:
  1. El otorgamiento de la escritura debe hacerse en el plazo de un día hábil contado desde que se reciba el certificado negativo de la denominación social, siempre que hayan sido aportados todos los datos necesarios para la constitución de la sociedad.
  2. El notario debe solicitar de la AEAT la asignación del CIF de la sociedad.
  3. La remisión de la escritura al RM debe ser en forma telemática, el mismo día del otorgamiento.
- El solicitante puede obtener una copia simple electrónica de su escritura.



- El registrador mercantil debe calificar e inscribir en el plazo de tres días hábiles a contar desde que reciba telemáticamente la escritura.
- Una vez inscrita la sociedad el registrador lo notifica telemáticamente a la AEAT, la cual a su vez debe notificar telemáticamente al notario y al registro la asignación del CIF definitivo.

Ventajas de que gozan las sociedades que tengan estas características:

- **Los aranceles notariales y registrales serán de 150 euros para el Notario y 100 euros para el Registrador.**
- En la solicitud de denominación al RMC se pueden incluir hasta cinco denominaciones.
- El RMC debe expedir la certificación por vía telemática en el plazo de un día hábil desde la solicitud.
- No es necesario que la solicitud de certificación la haga el propio interesado. También la puede hacer el notario o un autorizado.
- Se puede solicitar del RM la expedición de una certificación electrónica o en papel, sin coste adicional alguno, que acredite la constitución de la sociedad y quiénes son sus administradores. Esta certificación debe expedirse el mismo día de la inscripción.
- El mismo día en que se practique la inscripción, debe remitirse al notario la notificación correspondiente.
- Están exentas del pago al Borme. Y finalmente
- Los fundadores podrán atribuir al notario autorizante la facultad de subsanar electrónicamente los defectos advertidos

### 3.7 Régimen laboral

En **HORECA Consulting**, estamos comprometidos con el empleo, confiamos en la formación y en las personas, ya que el capital humano es la principal fuente de riqueza que poseen las empresas. Por esto y teniendo en cuenta que la principal partida de “gasto” que posee la empresa tiene que ver con el pago a los trabajadores, así como los pagos a la seguridad social, vamos a abordar esta partida con sumo cuidado, tratando de obtener el mayor número de beneficios y bonificaciones posibles.

#### 3.7.2 Coste laboral de la contratación y beneficios fiscales aplicables

Vamos a abordar el coste laboral de la contratación, ya que es la principal partida de gasto de la empresa (ver anexo IX legal, con el cuadro resumen de las bonificaciones a la contratación). Algunas de las principales cuestiones a tener en cuenta son:

- La mayor parte de la fuerza laboral de **HORECA Consulting**, estará formada por sus socios, que estarán adscritos al RETA. El pago del RETA es del 26,5% de la base escogida, en este caso serán 225,30 euros mensuales por cada socio incluido bajo este epígrafe de

contratación, pero existe una bonificación en esta cuota, ya que Los trabajadores incorporados al RETA (incluidos los Socios Trabajadores de Cooperativas de Trabajo Asociado), a partir de la entrada en vigor del Estatuto del Trabajador Autónomo, que tengan 30 o menos años de edad (35 años, en el caso de mujeres), se aplicarán una reducción sobre la cuota de contingencias comunes que les corresponda durante los 15 meses siguientes a la fecha de efectos del alta, equivalente al 30 por 100 de la cuota resultante de aplicar el tipo mínimo vigente (29,80% o 29,30% si está acogido a la protección por cese de actividad) a la base mínima de cotización de este régimen, y una bonificación de igual cuantía en los 15 meses siguientes a la finalización de la reducción anterior. Gracias a esto, se minorarán 1 de los 2 RETAS de 225,30 a 157,70 (reduciendo la cuota mensual en 67,59 para uno de los socios, durante 30 meses).

- Becarios y personal de prácticas. **HORECA Consulting** está a favor de la formación, por esto trabajaremos para tener en nuestro equipo trabajadores en prácticas, dándoles formación in situ, en un puesto de trabajo y la experiencia laboral necesaria. Por estos tendremos una bonificación del 50% en la cuota que pagamos por contingencias comunes. Los requisitos para este modelo de contratación podemos verlos a través de sepe.es. Y de acuerdo a la ET (DA 2ª).
- Personas con discapacidad del 33%. En **HORECA Consulting** tenemos muy en cuenta a aquellas personas con discapacidad, pero que pueden realizar un desempeño de su trabajo sin problemas. Por esto queremos integrar laboralmente a personas con discapacidad, acorde a la guía de integración que nos proporciona SEPE (anexo X legal). Además contaremos con una bonificación de 4500€ anuales en el pago a la Seguridad Social, por estos trabajadores. De acuerdo a la Ley 43/2006.

### 3.8 Nuestra bolsa privada de empleo.

Nuestra empresa se dirige a satisfacer las necesidades de un canal concreto como es el HORECA, y uno de los mayores problemas que tienen las empresas del canal, tiene que ver con las bajas, búsqueda de personal etcétera. Por esto desde **HORECA Consulting** hemos decidido implantar una bolsa de empleo privada para nuestros clientes (al principio del proyecto la fuerza de nuestra bolsa de empleo será residual e irá aumentando paulatinamente).

La forma de funcionar será parecida a la de las ETT, pero sin realizar nosotros la contratación, sino que seremos un punto de unión entre la empresa en apuros y el trabajador (ya que para poder contratarlo nosotros deberíamos ser una ETT. Nosotros por dicho servicio, y puesta a punto de las herramientas y el portal, para poder atender a la bolsa de empleo, cobraremos a la empresa un porcentaje de la nómina del trabajador,



además seremos nosotros quienes realicen la parte “laboral” y contractual de la operación.

Además desde **HORECA Consulting**, nos comprometemos a controlar y actualizar, además de cerciorarnos de la absoluta veracidad, de los perfiles incluidos, ya que queremos que dicho portal suponga una solución a esta clase de problemas, no un problema añadido.

Todos los usuarios de la bolsa de empleo, tanto empresas como trabajadores, podrán insertar sus datos, protegidos de forma fiel por nuestra política de privacidad, así como por la Ley de Protección de Datos (ya hablamos en un punto anterior de la Agencia Española de Protección de Datos, y somos conscientes de su importancia y sus implicaciones, y las duras sanciones, de todos aquellos que incumplan).

## ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

### 4.1 Hipótesis financieras y generación de escenarios

Las proyecciones financieras han sido realizadas bajo una cuidadosa planificación y determinación de las hipótesis ajustándonos en la medida de lo posible a la realidad en la que nos desenvolvemos y sobre todo a la accesibilidad de la información que se ha requerido en cada momento.

Para determinar la viabilidad del proyecto, hemos obtenido el Enterprise Value, método tradicionalmente utilizado en los procesos de valoraciones de empresas para compra/venta de, salidas a bolsa, o en los procesos de participación de empresas de capital riesgo, aunque en la práctica se utiliza para también para evaluar nuevos proyectos como es nuestro caso.

Hemos utilizado el método dinámico denominado “Método de Descuento de Flujos de Caja” o Discounted Cash Flow (DFC), este método actualiza el valor de los flujos de caja libre, que en este caso han sido proyectados para un horizonte temporal de 6 años, calculados mediante hipótesis de actuación y de la evolución de las variables que puedan afectar.

Solo como reseña, el flujo de caja libre es la suma del NOPLAT o beneficio de explotación después de impuestos, más la amortización, menos las inversiones adicionales en activo fijo y menos las variaciones del fondo de maniobra.

Estos flujos de caja se les ha sometido a una tasa de descuento previamente estimado y que representa nuestro coste de capital o la tasa mínima de rentabilidad requerida al proyecto para que este sea atractivo.

Se ha trabajado mediante la construcción de escenarios partiendo del análisis de las condiciones que podrían presentarse, sus tendencias y la probabilidad de ocurrencia. Hemos considerado tres escenarios distintos: normal, optimista y pesimista respectivamente, sobre los que se ha calculado distintos niveles de ingresos, costes y gastos.

El período de análisis es el comprendido entre los años 2013 – 2017, extendiéndose hasta el año 2018 año en el que se simula una liquidación con la finalidad de evaluar la factibilidad del proyecto que se presenta.

#### 4.1.1 Necesidades de inversión y fuentes de financiación

##### **Inversión**

La inversión requerida asciende a 14.449 euros que será invertida al inicio de la actividad, tal como se observa en el cuadro sobre el plan de inversión.

El 59.07% se invertirá en la adquisición de inmovilizado intangible que comprende los programas de gestión contable, de gestión laboral, programa de facturación de la empresa SAGE, el diseño de la página Web y un programa de gestión de bolsas de empleo, proporcionada por Ciset-Centro de Innovación y Soluciones Empresariales y Tecnologías. Esta última requiere un proceso de adecuación e implementación previa al ofrecimiento del servicio, estimamos que este período durará entre 3 y 5 meses. .



El 40.93% restante corresponde a la inversión en mobiliario, equipos informáticos y de equipos de oficina.

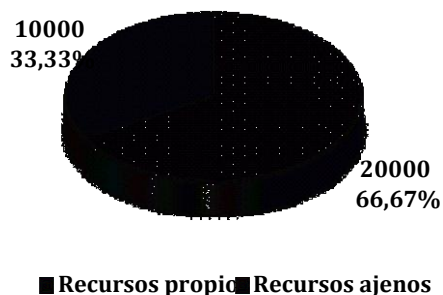
#### PLAN DE INVERSIÓN (En euros)

	Inversión	
<b>Inversión en Inmovilizado Intangible</b>	<b>8.535</b>	<b>59,07%</b>
Aplicaciones informáticas:		
Contaplust Elite	925	
Facturaplus elite	925	
Nómina plus elite	925	
Programa SABE - bolsa de empleo	5.010	
Diseño de la página Web	750	
<b>Inversión en Inmovilizado Material</b>	<b>5.914</b>	<b>40,93%</b>
Mobiliario	3.015	
Ordenadores	2.600	
Impresora/fax/fotocopia	299	
<b>Total inversión inicial</b>	<b>14.449</b>	<b>100,00%</b>

#### Financiación

La principal fuente de financiación se realizará mediante la aportación de los socios al capital social por importe de 20,000 euros, debidamente suscritos y pagados; la segunda fuente de financiación por valor de 10.000 euros, será a través de un préstamo a 5 años de Aval Madrid, dentro de su línea de financiación para “Emprendedores”, cuyo coste financiero incluyendo comisión de apertura y estudio es de 3.72% en función de los cuales el importe de ellas serán de 180.80 euros al mes con las condiciones que se estipulan a fecha de hoy. (Ver Anexo 4.1 – tabla de amortización)

#### ESTRUCTURA DE FINANCIACIÓN



La relación endeudamiento sobre capital propio será de 33% y nos permitiría optimizar nuestra estructura de financiación reduciendo el nivel del WACC o CMPC, coste medio ponderado de capital.

Se adjunta en el cuadro siguiente, la distribución de la financiación y el uso de fondos.



Los fondos de tesorería en principio muestran un nivel proporcionalmente alto, sin embargo consideramos que al ser una empresa de reciente creación, queremos mantener un nivel de liquidez que soporte nuestras necesidades operativas de financiación NOF durante los primeros meses de nuestra gestión.

#### FUENTES Y USOS DE FONDOS

Fuentes	En euros	%
Capital Social	20.000	66,67%
Préstamo bancario	10.000	33,33%
<b>Total Fuentes</b>	<b>30.000</b>	<b>100,00%</b>
Usos		
Inmovilizado Intangible	8.535	28,45%
Inmovilizado Material	5.914	19,71%
Tesorería	15.551	51,84%
<b>Total Usos</b>	<b>30.000</b>	<b>100,00%</b>

#### 4.1.2 Análisis de las partidas que conforman la cuenta de Pérdidas y Ganancias, estructura

Para efectos de análisis, utilizaremos el modelo del Estado de Pérdidas y Ganancias que nos permita evaluar este estado financiero desde un punto de vista marginal, que nos permita determinar la aportación al margen de beneficios y la determinación del punto de equilibrio.

#### Principales partidas del Estado de Pérdidas y Ganancias

- Ingresos por ventas, identificado en el Plan General de Contabilidad como “Importe Neto de la cifra de Negocios”, este apartado ha sido estimado en función de:
  - Nuestros precios, determinados según los precios de mercado, es decir los precios de nuestros competidores que ofrecen prestaciones similares. Para la obtención de los precios de mercado, recurrimos a información a través de conocidos que trabajan con alguna asesoría, gestoría, consultoría; llamadas de teléfono directamente a las asesorías preguntando por el precio y servicio implícito; así como por las páginas de internet de las asesorías tradicionales, aunque por este medio fue difícil el acceso de información.
  - Es cierto que están proliferando una serie de asesorías low cost, sin embargo y luego de haber realizado un estudio comparativo de los servicios que ofrecen en relación con el precio que publicitan, concluimos que la táctica es dar el servicio básico, que el empresario revise, ordene e ingrese su propia información y la asesoría le elabora directamente el formulario del impuesto y su presentación. Cualquier servicio adicional como por ejemplo la presentación de las cuentas anuales, se cobra adicionalmente.
  - Partimos, con una cartera de clientes potenciales, tal como se comentó en el análisis de Marketing, sobre esta base establecimos nuestro punto de partida en las

estimaciones, que como ya lo comentaron anteriormente se inicia con una cuota de mercado de 2% sobre una base de más de 1400 empresas.

- La proyección de los clientes se muestra en el cuadro siguiente.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Promedio de clientes</b>						
Escenario normal	29	73	116	160	203	217
Escenario optimista	35	82	129	177	225	240
Escenario pesimista	26	61	95	131	166	178

- Sobre la estimación del número de clientes se ha tenido en cuenta la siguiente clasificación; el tipo de cliente por su forma de constitución (sociedades jurídicas, empresarios individuales), por el tipo de establecimiento según la clasificación HORECA y de acuerdo al número de trabajadores promedio dentro de esta clasificación. Los ingresos por ventas estimados para el primer año en el escenario normal ascienden a 52.340,00 euros.
- Para la proyección anual de los ingresos, nuestros precios se mantienen sin variación, durante los dos primeros años.
- El precio promedio inicial para el primer año se establece en 114 euros por cliente, pero este precio es un indicador derivado de una ponderación detallada por tipo de cliente (Sociedad jurídica o empresario individual) y los servicios que solicitan.
- Coste de ventas

Incluyen en esta cuenta, todos los costes que estén en relación directa con el desarrollo del servicio que damos. Representan para el año 2013, el 88,1% sobre los ingresos, reduciéndose significativamente este indicador en la medida que crezcan los ingresos, hasta representar el 52% en el año 2018.

Por nuestras características no tenemos existencias.

Nuestro principal coste dentro de ella son las remuneraciones del personal y la asignación de los socios trabajadores que no se incluyen en sueldos y salarios pero si son parte del coste de ventas.

Los otros conceptos son material de trabajo, para la realización del servicio.

Cabe decir que la rentabilidad del proyecto es sensible a la variación de los costes de ventas, partimos de un nivel mínimo de personal aun considerando la baja productividad al inicio de las actividades y es que forma parte de la estructura básica de la empresa.

La proyección para los años siguientes ha sido en función al incremento del IPC y en caso de la partida sueldos y salarios, a la proyección del número de trabajadores

- Gastos generales

Incluimos todos los gastos en los que se incurren para tener continuidad en nuestras actividades. Las partidas más significativas son:

- Arrendamientos
- Gastos de electricidad, agua, teléfono.
- Material de oficina
- Seguros diversos
- Contratos de mantenimientos diversos
- Combustible
- Impuestos, tasas diversas

Para proyectarlos aplicamos las expectativas de inflación proyectadas para España por el Fondo Monetario Internacional. En referencia a los escenarios optimista y pesimista, se mantienen los mismos gastos.

- Amortización del inmovilizado

El criterio de amortización aplicado, es el que más se ajusta a la depreciación estimada del bien.

**AMORTIZACION ANUAL DEL INMOVILIZADO (en euros)**

	Inversión	Años de vida útil	% Amortización	Amortización anual
<b>Amortización del Inmovilizado Intangible</b>				<b>1.707,00</b>
Contaplus Elite	925,00	5	20,0%	185,00
Facturapplus elite	925,00	5	20,0%	185,00
Nómina plus elite	925,00	5	20,0%	185,00
Programa SABE - bolsa de empleo	5.010,00	5	20,0%	1.002,00
Diseño de la página web	750,00	5	20,0%	150,00
<b>Amortización del Inmovilizado Material</b>				<b>1.182,80</b>
Mobiliario	3.015,00	5	20,0%	603,00
Ordenadores	2.600,00	5	20,0%	520,00
Impresora/fax/fotocopia	299,00	5	20,0%	59,80
<b>Total Inversión - Amortización</b>	<b>14.449,00</b>			<b>2.889,80</b>

- Ingresos y gastos financieros

En los años 2016 y 2017, producto de un exceso de tesorería y sin haber decidido su destino específico hasta ver la evolución real de la empresa, se plantea la adquisición de Letras del Estado a 18 y 12 meses respectivamente, obteniéndose su recuperación en el año 2018 con unos beneficios de 1.941 euros.

Los resultados han sido calculados bajo las condiciones que existen en este momento.

Respecto a los gastos financieros se incluye los intereses pagados por el préstamo de 10,000 euros solicitado a Aval Madrid.

- Aplicaremos para el cálculo del Impuesto de Sociedades el tipo impositivo del 25% en todo el período de análisis, debido a que por los resultados que proyectamos obtener, no nos excedemos del límite permitido para la aplicación de este tipo impositivo. (Según el RDL 13/10 modifica el artículo 114 del TRLIS, estableciendo un aumento de la parte de la base imponible de las empresas de reducida dimensión sobre la que se aplica el tipo reducido de gravamen, pasando de 120.202,41 euros a 300.000 euros). (Ver. ANEXO 4.2)

Para establecer la base imponible del impuesto de sociedades consideraremos la compensación de las bases imponibles negativas procedentes de ejercicios anteriores. Al respecto, el RD Ley 9/2011 estableció los nuevos límites temporales para el ejercicio de la compensación, sin embargo nosotros al tener un importe neto de la cifra de negocios menor a 20 millones de euros al año, no existe límite de compensación, en este sentido aplicamos la compensación en la medida que se obtengan bases imponibles positivas en el ejercicio.

### Análisis de la estructura del Estado de Pérdidas y Ganancias

El cuadro siguiente muestra la proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias para el escenario normal. (Se adjunta en los Anexos 4.3 y 4.4 las proyecciones de los escenarios optimista y pesimista).

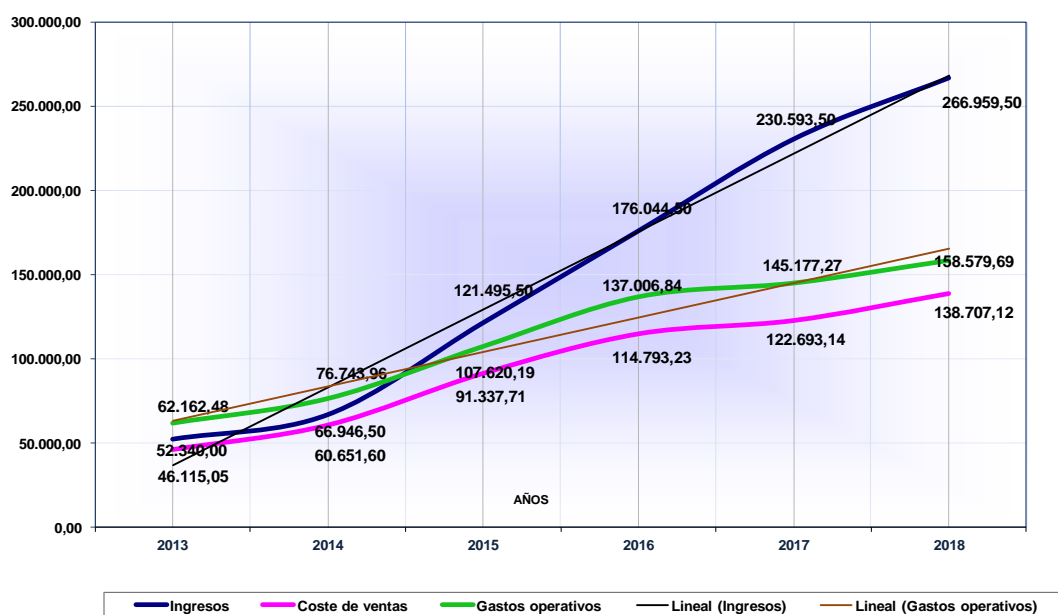
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO TERMINADO EL 31/12/201x						
Escenario normal	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ingreso por ventas</b>	<b>52.340,00</b>	<b>66.946,50</b>	<b>121.495,50</b>	<b>176.044,50</b>	<b>230.593,50</b>	<b>266.959,50</b>
(-) Coste de Ventas	46.115,05	60.651,60	91.337,71	114.793,23	122.693,14	138.707,12
<b>Beneficio bruto</b>	<b>6.224,95</b>	<b>6.294,90</b>	<b>30.157,79</b>	<b>61.251,27</b>	<b>107.900,36</b>	<b>128.252,38</b>
(-) Gastos Generales	13.157,63	13.202,56	13.392,68	19.323,80	19.594,33	19.872,57
<b>BAITT (EBITDA)</b>	<b>-6.932,68</b>	<b>-6.907,66</b>	<b>16.765,11</b>	<b>41.927,46</b>	<b>88.306,03</b>	<b>108.379,81</b>
(-) Amortización	2.889,80	2.889,80	2.889,80	2.889,80	2.889,80	0,00
<b>BAIT (EBIT)</b>	<b>-9.822,48</b>	<b>-9.797,46</b>	<b>13.875,31</b>	<b>39.037,66</b>	<b>85.416,23</b>	<b>108.379,81</b>
(+) Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.941,77
(-) Gastos financieros	297,28	235,51	171,70	105,79	37,72	0,00
<b>BAT</b>	<b>-10.119,76</b>	<b>-10.032,97</b>	<b>13.703,61</b>	<b>38.931,87</b>	<b>85.378,51</b>	<b>110.321,58</b>
(-) Imp. De Sociedades	0,00	0,00	0,00	8.120,69	21.354,06	27.502,72
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-10.119,76</b>	<b>-10.032,97</b>	<b>13.703,61</b>	<b>30.811,18</b>	<b>64.024,45</b>	<b>82.818,85</b>
% Beneficio / Ingreso por ventas	-19,3%	-15,0%	11,3%	17,5%	27,8%	31,0%

En el gráfico se observa que los 2 primeros años se obtienen resultados negativos representando estas pérdidas el -19,3% y -15% respectivamente para los años 2013 y 2014.

A partir del año 2015 se observa una tendencia positiva y ascendente, observándose na contribución del beneficio sobre los ingresos por ventas de entre 11,3% al 31%.

Gráficamente se ve esta evolución de ingresos y costes en el período 2013-2018.

Evolución del Estado de Pérdidas y Ganancias - normal  
Período 2013 - 2018



Los tres cuadros siguientes muestran la evolución de las partidas de ingresos por ventas, coste de ventas y el BAITT (Beneficio antes de amortizaciones, intereses e impuestos) en los tres escenarios, normal, optimista y pesimista.

Para poder analizar el crecimiento anual que se ha registrado en estas partidas a lo largo de este período, utilizamos la tasa de crecimiento anual compuesto (TACC) de manera que nos de un porcentaje de crecimiento evitando el efecto de la volatilidad de la información en el tiempo.

El cálculo se ha realizado utilizando la siguiente fórmula:

$$(\text{Dato del último período} - \text{dato del 1er período}) ^ {1/n}$$

Siendo n = 5 periodos entre 2013 al 2018

El resultado que nos lanza, es una tasa anual de crecimiento promedio (TACC) de:

38,5% en los Ingresos por ventas

24,6% en el Coste de Ventas

Si observamos los cuadros siguientes, vemos que a partir del 2015 se espera un crecimiento significativo de los ingresos en todos los escenarios.

Aducimos a que este crecimiento se debe al resultado de las acciones programadas desde el área Comercial, a la leve pero paulatina recuperación de la economía ( según el FMI para los años 2014, 2015 recién el PBI crecerá en 1% y 1,5% respectivamente) y la repercusión que esto lleva, en el crecimiento y desarrollo de las empresas actuales, así como el fomento de nuevas actividades empresariales. Para nosotros en particular importante que esta recuperación se realice en el sector HORECA.

Nuestro proyecto de la “Bolsa de Empleo” es un referente para que durante estos años lo hayamos consolidado y brindemos el servicio no solo a nuestros clientes habituales sino también al sector en general sin restricción de zona geográfica, aunque esto implicará nuevas inversiones a futuro.

Los costes de ventas, experimenta un TACC de 24,6% anual como ya lo comentamos. El incremento en este coste es fundamentalmente debido al incremento en el número de trabajadores contratados por cuenta ajena que nos apoyen en este proyecto a partir del 2015, que es cuando por nuestras expectativas de crecimiento podemos asumir el pago de estas contrataciones.

Para nosotros el incremento de personal afecta significativamente en nuestros costes de ventas y el resultado del ejercicio; sin embargo esto representa por otro lado incrementar nuestra capacidad productiva para hacer frente al incremento de nuevos clientes.

#### EVOLUCIÓN PRINCIPALES CUENTAS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	TACC
<b>Escenario normal</b>							
Ingresos por ventas	52.340,00	66.946,50	121.495,50	176.044,50	230.593,50	266.959,50	38,5%
Coste de ventas	46.115,05	60.651,60	91.337,71	114.793,23	122.693,14	138.707,12	24,6%
BAITT (EBITDA)	-6.932,68	-6.907,66	16.765,11	41.927,46	88.306,03	108.379,81	86,3%
BENEFICIO NETO	-10.119,76	-10.032,97	13.703,61	30.811,18	64.024,45	82.818,85	82,2%

#### EVOLUCIÓN PRINCIPALES CUENTAS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	TACC
<b>Escenario optimista</b>							
Ingresos por ventas	62.284,60	79.666,34	144.579,65	209.492,96	274.406,27	317.681,81	38,5%
Coste de ventas	46.115,05	60.651,60	91.337,71	114.793,23	122.693,14	138.707,12	24,6%
BAITT (EBITDA)	3.011,92	5.812,18	39.849,26	75.375,92	132.118,79	159.102,11	121,1%
BENEFICIO NETO	-175,16	2.058,94	27.547,89	54.258,80	96.884,02	120.860,58	176,8%

#### EVOLUCIÓN PRINCIPALES CUENTAS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	TACC
<b>Escenario pesimista</b>							
Ingresos por ventas	46.059,20	58.912,92	106.916,04	154.919,16	202.922,28	234.924,36	38,5%
Coste de ventas	46.115,05	60.651,60	69.574,23	100.600,03	108.301,24	116.016,71	20,3%
BAITT (EBITDA)	-13.213,48	-14.941,24	23.949,14	40.741,63	80.853,47	104.944,57	63,6%
BENEFICIO NETO	-16.400,56	-18.066,55	20.887,64	37.746,04	52.402,82	80.164,75	56,6%

El BAITT conocido también como EBITDA lo estamos utilizando por que nos permite analizar el resultado operativo de la empresa que va ligado directamente con la actividad

normal que realiza la empresa, presenta un TACC de 86,3% durante el período de crecimiento.

En los cuadros vemos que a partir del 3er año recién se obtiene un BAITT positivo de en los tres escenarios. Es de extrañar el comportamiento de los beneficios en escenario pesimista, sin embargo se debe a que en este escenario no se contrata nuevo personal en el año 2015, debido al estancamiento en el número de clientes. En el escenario optimista el BAITT es siempre positivo.

Para concluir con este análisis, en el cuadro siguiente se muestra la estructura vertical expresada en porcentajes que presentaría la empresa a diciembre del primer año 2013 y la que tendríamos al término del 2018.

Pasamos de tener una estructura a finales de 2013 en la que el coste de ventas representa el 88,1% a 52,0% al finalizar el 2018. Esto es significativo, ya que de dar continuidad al proyecto seguramente habría que plantearse el incremento de personal para aumentar nuestra capacidad productiva y hacer frente a nuestra demanda de servicios.

Otra aspecto de interés, es el dato del BAITT, en el 2013 año de inicio de actividad, año en el que tenemos que tener una estructura mínima de trabajadores que implica costes de ventas altos, obtenemos una pérdida sobre los ingresos de -13,2%, al finalizar el año 2018 este resultado pasa de -13,2% a un beneficio operativo de 40.6%.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO TERMINADO EL 31/12/201x		
Estructura nominal y porcentual años 2013 y 2018		
	2013	2018
<b>Ingreso por ventas</b>	100,0%	100,0%
(-) Coste de Ventas	88,1%	52,0%
<b>Beneficio bruto</b>	11,9%	48,0%
(-) Gastos Generales	25,1%	7,4%
<b>BAITT (EBITDA)</b>	-13,2%	40,6%
(-) Amortización	5,5%	0,0%
<b>BAIT (EBIT)</b>	-18,7%	40,6%
(+) Ingresos financieros	0,0%	0,7%
(-) Gastos financieros	0,6%	0,0%
<b>BAT</b>	-19,3%	41,3%
(-) Impuesto sobre Beneficios	0,0%	10,3%
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-19,3%</b>	<b>31,0%</b>

#### 4.1.3 Partidas del balance, necesidades de fondo de maniobra, política de inversión (CAPEX) y de amortización.

Al ser una Sociedad Limitada de reducida dimensión, nos adaptamos al Plan General para PYMES modelo abreviado, la estructura del balance refleja o responde a la evolución



propia de la actividad, no se ha previsto durante este período realizar más inversiones en inmovilizado, por esa razón al finalizar el 5º año, el activo no corriente no registra ningún valor, como podemos observar en el Balance de Situación para el escenario normal que presentamos luego.

El valor del patrimonio neto estimado en el 2014, presenta una situación de quiebra técnica, en la que de presentarse esta situación se deberá realizar un aumento de capital o plantearse una reducción del capital. Esta situación se presenta a consecuencia de las pérdidas registradas y acumuladas de los años 2013 y 2014. Según la ley esta situación de déficit patrimonial, no resiste mayor consecuencia legal si al año siguiente desaparece esta situación, como es nuestro caso. El 2014, es en principio el año crítico en todos los sentidos aunque se experimenta una recuperación considerable que devuelve la situación de solvencia a la empresa.

## BALANCE DE SITUACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE (2013-2018)

ESCENARIONORMAL	0	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	14.449,00	11.559,20	8.669,40	5.779,60	14.935,53	0,00	
Inmovilizado Intangible	8.535,00	8.535,00	8.535,00	8.535,00	8.535,00	8.535,00	
Inmovilizado Material	5.914,00	5.914,00	5.914,00	5.914,00	5.914,00	5.914,00	
Amortiz. Acum. Inmovilizado Intang/Mater.		-2.889,80	-5.779,60	-8.669,40	-11.559,20	-14.449,00	
Inversiones financieras a largo plazo					12.045,73		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	20.000,00	16.359,27	10.607,68	32.916,45	49.306,24	103.601,27	173.628,31
Cientes	0,00	3.699,65	4.732,11	8.587,90	12.443,69	16.299,49	
Inversiones financieras a corto plazo						60.658,23	
Tesorería	20.000,00	12.659,62	5.875,57	24.328,55	36.862,55	26.643,56	173.628,31
<b>TOTAL ACTIVO</b>	34.449,00	27.918,47	19.277,08	38.696,05	64.241,77	103.601,27	173.628,31
	0	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>PATRIMONIO NETO</b>	20.000,00	9.630,24	-402,72	13.300,89	26.112,07	50.136,52	132.955,38
Capital Social	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Reservas		-250,00	-250,00	-250,00	4.622,41	17.427,30	
Resultados de ejercicios anteriores			-10.119,76	-20.152,72	-6.449,11	1.489,66	
Resultado del Ejercicio		-10.119,76	-10.032,97	13.703,61	7.938,77	11.219,56	
Remanente							112.955,38
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		6.193,58	4.195,69	2.131,88	0,00	0,00	0,00
Deudas con entidad. Crédito LP	10.000,00	6.193,58	4.195,69	2.131,88	0,00		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	14.449,00	12.094,65	15.484,11	23.263,28	38.129,70	53.464,75	40.672,93
Acreedores del inmovilizado	14.449,00						
Deudas con entidad. Crédito CP.		1.934,09	1.997,89	2.063,81	2.131,88		
Acreedores por prestación de servicios							
Proveedores		4.283,01	5.633,12	8.483,15	10.661,62	11.395,34	
Remuneraciones pendientes de pago		3.829,15	5.040,34	6.950,36	8.895,86	9.544,80	
HP Acreedora Imp.Sociedades		0,00	0,00	0,00	8.120,69	21.354,06	27.502,72
Acreedor Seguridad Social		0,00	0,00	99,49	100,86	102,27	207,45
Acreedor IVA		2.048,40	2.812,76	5.666,48	8.218,79	11.068,28	12.962,76
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASI</b>	34.449,00	27.918,47	19.277,08	38.696,05	64.241,77	103.601,27	173.628,31

Se ha buscado una salida a los fondos de tesorería, de ahí que se optará por realizar inversiones financieras en Letras del Tesoro, como opción actual, se escoge este valor en renta fija primero porque asegura una rentabilidad que aunque mínima es la menos riesgosa en este momento y segundo por el período de disponibilidad. Sin embargo no es lo ideal, es una situación transitoria ante no tener proyectado otro destino.

No se tiene previsto en principio realizar otras actividades que no sean las de la propia actividad señalada en nuestros estatutos.



En los Anexos 4.5 y 4.6 mostramos los balances proyectados para los escenarios optimista y pesimista.

## Política de inversión CAPEX

No se realizará más inversiones durante este período, tenemos garantizada la actualización de los diferentes software de gestión por los contratos de mantenimiento que tenemos suscritos con SAGE y con la empresa Ciset para el software de Bolsa de Empleo.

No habrá nuevas inversiones en gastos de capital CAPEX.

## Amortización

En el apartado 4.2 sobre partidas que conforman el Estado de Pérdidas y Ganancias, se ha incorporado el cuadro de amortización, que reúne el importe anual de las amortizaciones en inversiones en inmovilizado intangible y material, se tiene programado que el tiempo de vida útil de los activos es de 5 años y al no tenerse previsto nuevas adquisiciones no se incrementará el valor de las amortizaciones.

El saldo acumulado de la cuenta amortización acumulada es:

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Amortización inmovilizado</b>						
Amortización acumulada total	2.889,80	5.779,60	8.669,40	11.559,20	14.449,00	

  
Total amortización.

## Interpretación y elaboración del balance

Realizaremos una breve explicación de los parámetros bajo los que se determinaron las partidas de balance en el escenario normal; son estimaciones y en tal sentido siempre estarán sujetas a modificaciones en función del desarrollo real de la empresa una vez iniciada la actividad:

- Activo no corriente  
“Inversiones en inmovilizado inmaterial y material” adquiridos al inicio del desarrollo de la actividad de **Horeca Consulting** por valor de 14.449 euros, minorado al término de cada ejercicio por el importe de la “amortización” de estos activos (2.889,80 euros/año), como ya se explico anteriormente.

En el año 2016, en la partida “inversiones financieras a corto plazo”, se anota la adquisición de Letras del Estado a 18 meses, con vencimiento en el año 2018.

- Activo corriente  
Clientes, se registra al final del ejercicio el importe medio de los cobros pendientes a los clientes, que se harán efectivos en el mes de enero del año siguiente. Los cobros a clientes son al contado o con un período no mayor a 30 días; para el cálculo del número de días promedio de cobro, hemos trabajado con un número de días ponderados, según porcentaje de nuestros clientes que pagan en efectivo inmediato o a 3º días. Se verá retomará este tema al indicar, cual es el período medio de cobros y pagos.

Inversiones financieras a corto plazo, constituidas por las letras del tesoro adquiridas el año anterior que pasan a formar parte de las inversiones a corto plazo por estar próxima la fecha de vencimiento más el importe de una nueva adquisición de letras del tesoro con vencimiento en un año.

Tesorería, representa el cash Flow del ejercicio son los fondos que se requieren para hacer frente a las obligaciones inmediatas. En prácticamente todos los casos los saldos de tesorería son positivos, exceptuando dos años en el escenario pesimista.

Para analizar la importancia de los saldos de tesorería, tenemos que ver posteriormente las estimaciones de fondo de rotación y considerar los períodos medios de cobros y pagos. En caso de insolvencia se deberá de cubrir este déficit, vía préstamo bancario o incluso préstamo de los propios socios si es que no quisieran modificar el valor del patrimonio. En principio nuestros fondos de tesorería son positivos y hasta elevados, muestra de un nivel de liquidez alto, solo es de destacar el 2º año en el escenario pesimista.

## CALCULO DE LOS FONDOS DE TESORERÍA

NOPLAT - Resultado del ejercicio	-10.119,76	-10.032,97	13.703,61	30.811,18	64.024,45	82.818,85
(+) Amortización	2.889,80	2.889,80	2.889,80	2.889,80	2.889,80	0,00
Variación Fondo de maniobra acumulado	583,36	317,65	-1.005,77	-1.677,32	-3.122,08	4.904,15
Var Inversión Activo Fijo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de caja libre operativo	0,00	-6.646,59	-6.825,52	15.587,65	32.023,66	63.792,17
Variaciones en las Ctas.balance	30.000,00	-10.693,79	41,47	2.865,33	-19.489,66	-74.011,17
Cash	30.000,00	-17.340,38	-6.784,05	18.452,97	12.534,00	-10.218,99
Cash acumulado - esc. Normal	30.000,00	12.659,62	5.875,57	24.328,55	36.862,55	26.643,56
Cash	30.000,00	-7.576,62	5.885,32	40.720,72	36.554,12	23.404,46
Cash acumulado - esc. Optimista	30.000,00	22.423,38	28.308,70	69.029,41	105.583,54	128.987,99
Cash	30.000,00	-23.506,96	-14.785,76	22.468,56	30.555,38	14.537,38
Cash acumulado - esc. Pesimista	30.000,00	6.493,04	-8.292,72	14.175,84	44.731,22	59.268,60

- Patrimonio neto

Constituido por el Capital Social aportado por los socios, que asciende a 20,000 euros.

Reservas, aquí se registra inicialmente los gastos de constitución que por modificación del PGC, no son deducibles como gastos sino que se aplica a reservas voluntarias con signo negativo. El importe es de 250 euros, que será compensada una vez que se autorice la aplicación de resultados positivos a reservas.

La política es destinar el 20% de los beneficios una vez deducida las pérdidas acumuladas al fondo de reservas, a fin de cubrir las reservas obligatorias y el saldo restante a reservas voluntarias para generar un colchón para futuras inversiones. En el

escenario normal se estima que se destina a reservas a partir del año 2016 y en el escenario optimista a partir del 2014. En el escenario pesimista se efectuará a partir del año 2017.

Dividendos, aunque esto es un estimado, se tendría que acordar en junta el reparto de dividendos con cargo a los beneficios del año anterior. Se estima que en los escenarios normal y optimista, se repartirá dividendos los años 2016 por 18.000 euros y en el año 2017 por 40.000 euros, distribuidos proporcionalmente entre los 4 socios, al tener cada uno una participación del 25%. Sin embargo en el escenario pesimista se estima reparto de dividendos solo en el año 2017 por un importe de 16.000 euros a ser distribuidos entre los socios.

- **Pasivo no corriente**

Deudas con entidades de crédito a largo plazo, considera la parte del préstamo solicitado a Aval Madrid que por el periodo de vencimiento para el pago supera en año. Inicialmente se solicitará un préstamo de 10,000 euros con un período de amortización de 5 años.

- **Pasivo corriente**

Deudas con entidades de crédito a corto plazo, anualmente se traslada la parte del préstamo a Aval Madrid que se amortizará dentro del año en curso.

Asimismo, incluye los saldos medios a pagar a proveedores, remuneraciones pendientes de pago, los saldos acreedores de los impuestos (IVA, Impuesto de sociedades) y los abonos a la seguridad social en el caso de los períodos en que se tenga trabajadores por cuenta ajena, y que estén pendientes de pago.

#### **4.1.4 Análisis financiero**

##### **Cálculo del período medio de maduración**

Previa a la estimación del Fondo de Rotación necesario, es necesario determinar los períodos medios de maduración de los cobros a clientes y pagos a proveedores.

Según las características de nuestras actividades de explotación identificamos a:

- **Clientes**

Nuestros clientes como se mencionó en el apartado de Plan de Marketing son empresarios o empresas que desarrollan su actividad en el sector HORECA.

Para establecer los períodos medios de cobros, hemos estimado una media ponderada entre el porcentaje que pagaría el servicio en 30 días que estimamos serían el 85% de los clientes y otro porcentaje que pagaría el servicio 3 días y que representaría el 15% de los clientes.

Con estos datos estimamos que el periodo medio de cobro PMC es de **25,8 días**, es el resultado de plantear la fórmula siguiente:  $(30d * 85\%) + (3días * 15\%)$ .

Usaremos este mismo periodo para las proyecciones futuras, pese a que propiciaremos entre nuestros clientes la firma de contratos de servicios con cobros mensuales.

Es el único componente a la hora de estimar el periodo medio de maduración económica, de manera que el dato que se extrae es también el dato del promedio medio de cobro.

- **Proveedores**

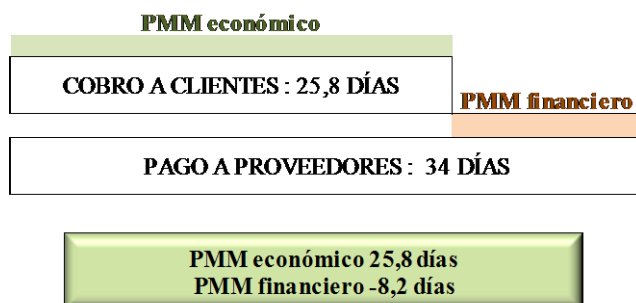
No tendremos existencias de mercaderías. Nuestros proveedores son en realidad los suministradores de luz, agua, teléfono, alquiler de oficina, material de oficina, mantenimientos de programas, etc.

Para estimar el periodo medio de pago hemos determinado una media en función de si los pagos se hacen en 30 días (luz, teléfono, agua, alquiler de oficina, mantenimientos) y las otras adquisiciones (material de oficina) en las que se pagaría al contado por ser cantidades irrisorias, así como la contratación de otros servicios con pagos trimestrales.

El promedio medio de pago se estima en **34 días**. Se aplicará este mismo promedio para las proyecciones anuales.

También hemos determinado el período medio financiero (diferencia entre período medio de cobro - período medio de pago), que nos da como resultado un valor de -8,2 días, que representa una forma de financiación por parte de los proveedores.

## PERIODO MEDIO DE MADURACION



- **Cálculo y análisis del Fondo de Rotación esperado FRE y del Fondo de Rotación necesario (FRE)**

### Fondo de Rotación Esperado

Nos señala la capacidad global que tiene la empresa para hacer frente con el activo circulante a los compromisos de pago a corto plazo, de existir un excedente nos permite hacer frente a nuestros compromisos a corto plazo y muestra la liquidez de la empresa.

Según el escenario previsto el Fondo de Rotación mostraría la siguiente situación

## FONDO ROTACION ESPERADO

Escenario normal	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Activo circulante total	16.359,27	10.607,68	32.916,45	49.306,24	103.601,27	173.628,31
(-) Pasivo circulante total	-12.094,65	-15.484,11	-23.263,28	-38.129,70	-53.464,75	-40.672,93
<b>FONDO DE ROTACION ESPERADO</b>	<b>4.264,62</b>	<b>-4.876,43</b>	<b>9.653,17</b>	<b>11.176,54</b>	<b>50.136,52</b>	<b>132.955,38</b>

### Escenario Optimista

Activo circulante total	26.825,96	33.939,91	79.249,02	120.391,53	209.042,61	319.201,51
(-) Pasivo circulante total	-12.616,74	-16.779,83	-33.715,06	-49.886,58	-66.718,11	-56.016,43
<b>FONDO DE ROTACION ESPERADO</b>	<b>14.209,22</b>	<b>17.160,07</b>	<b>45.533,96</b>	<b>70.504,95</b>	<b>142.324,50</b>	<b>263.185,08</b>

### Escenario Pesimista

Activo circulante total	9.748,73	-4.128,46	21.733,19	55.681,67	134.270,38	200.063,04
(-) Pasivo circulante total	-11.764,91	-15.062,35	-19.210,38	-26.700,63	-53.950,99	-39.578,90
<b>FONDO DE ROTACION ESPERADO</b>	<b>-2.016,18</b>	<b>-19.190,81</b>	<b>2.522,81</b>	<b>28.981,04</b>	<b>80.319,39</b>	<b>160.484,14</b>

El período de falta de liquidez del escenario normal sí que se puede justificar por la diferencia que existe entre los períodos de cobros y los de pagos, como vimos al definir el periodo medio de maduración.

En el escenario optimista no habrá problema alguno. En el escenario pesimista existe una brecha significativa en el período del 2014, se deberá seguir minuciosamente el desarrollo de la actividad y de presentarse esta situación analizar si es producto de un período de iliquidez momentánea, en caso contrario, habrá que buscar alternativas de financiación a mediano plazo, que no comprometa o agobie el desarrollo de los períodos siguientes.

## Fondo de Rotación Necesario

Un análisis más exhaustivo, es estimar el fondo de rotación necesario, ligado íntimamente con el periodo medio de maduración de la empresa. .

A partir del cálculo del periodo medio de clientes y proveedores, se ha establecido cuanto es lo que en promedio se cobra y paga dentro del ritmo normal de explotación de la empresa.

Añadimos los indicadores promedios de otros pagos y cobros, valor mínimo de tesorería estimados sobre clientes, los promedios medios de sueldos, pagos a la seguridad social y las transferencias a la Agencia Tributaria y la Seguridad Social.

## FONDO ROTACION NECESARIO - ESCENARIO NORMAL

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Activo circulante necesario</b>	<b>6.881,35</b>	<b>8.801,72</b>	<b>15.973,50</b>	<b>23.145,27</b>	<b>30.317,04</b>	<b>35.098,23</b>
Cientes saldo medio	3.699,65	4.732,11	8.587,90	12.443,69	16.299,49	18.870,01
Tesorería	3.181,70	4.069,61	7.385,59	10.701,58	14.017,56	16.228,21
<b>Pasivo circulante permanente</b>	<b>8.245,98</b>	<b>10.966,05</b>	<b>17.998,02</b>	<b>23.706,71</b>	<b>27.619,69</b>	<b>31.721,23</b>
Proveedores saldo medio	4.283,01	5.633,12	8.483,15	10.661,62	11.395,34	12.882,66
Sueldos medios	1.914,57	2.520,17	3.748,91	4.725,44	5.053,80	5.668,36
Seguridad social	0,00	0,00	99,49	100,86	102,27	207,45
Hacienda pública Iva, acreedor	2.048,40	2.812,76	5.666,48	8.218,79	11.068,28	12.962,76
<b>FONDO ROTACION NECESARIO</b>	<b>-1.364,64</b>	<b>-2.164,33</b>	<b>-2.024,53</b>	<b>-561,44</b>	<b>2.697,35</b>	<b>3.377,00</b>

## FONDO ROTACION NECESARIO - ESCENARIO OPTIMISTA

AC NECESARIO	8.188,80	10.474,05	19.008,46	27.542,87	36.077,28	41.766,89
CLIENTES	4.402,58	5.631,21	10.219,60	14.808,00	19.396,39	22.455,32
TESORERIA	3.786,22	4.842,84	8.788,86	12.734,88	16.680,89	19.311,57
PC PERMANENTE	8.768,08	11.633,84	19.209,94	25.462,76	29.919,86	34.384,15
PROVEEDORES SALDO MEDIO	4.283,01	5.633,12	8.483,15	10.661,62	11.395,34	12.882,66
SUELDOS MEDIOS	1.914,57	2.520,17	3.748,91	4.725,44	5.053,80	5.668,36
SEG. SOCIAL	0,00	0,00	99,49	100,86	102,27	207,45
HP IVA ACREEDOR	2.570,49	3.480,55	6.878,39	9.974,84	13.368,46	15.625,68
NOF FONDO ROTACION NECESARIO	-579,27	-1.159,79	-201,48	2.080,11	6.157,42	7.382,74

## FONDO ROTACION NECESARIO - ESCENARIO PESIMISTA

AC NECESARIO	6.055,59	7.745,52	14.056,68	20.367,84	26.679,00	30.886,44
CLIENTES	3.255,69	4.164,26	7.557,35	10.950,45	14.343,55	16.605,61
TESORERIA	2.799,89	3.581,26	6.499,32	9.417,39	12.335,45	14.280,83
PC PERMANENTE	7.916,24	10.544,29	14.746,57	21.554,88	25.109,60	27.826,14
PROVEEDORES SALDO MEDIO	4.283,01	5.633,12	6.461,83	9.343,40	10.058,66	10.775,25
SUELDOS MEDIOS	1.914,57	2.520,17	2.400,00	3.568,90	3.881,06	4.193,57
SEG. SOCIAL	0,00	0,00	983,69	1.231,19	1.248,42	1.266,15
HP IVA ACREEDOR	1.718,65	2.391,00	4.901,06	7.411,39	9.921,45	11.591,17
NOF FONDO ROTACION NECESARIO	-1.860,66	-2.798,77	-689,90	-1.187,04	1.569,40	3.060,30

En principio tenemos algunas situaciones sobretodo en el escenario pesimista donde el FRE es negativo, en términos generales no debería de presentarse esta situación, sin embargo Horeca Consulting SL, es una empresa de servicios, no mantiene existencias y que el período de maduración financiera es de -8,2 días lo que significa que esos déficits podrían tener su lógica al entender que nos tardamos más en pagar que en cobrar de ahí los saldos más altos en el pasivo circulante.

### • Condiciones de equilibrio financiero

El análisis patrimonial y concretamente el equilibrio financiero de la empresa es una condición necesaria pero no suficiente para medir su solvencia y continuidad..

A partir de los datos del balance y de la relación que se establece en algunas de sus partidas, hemos realizado el diagnostico sobre la situación patrimonial prevista.

El fundamento de este análisis es ver si las partidas de patrimonio y pasivo no corriente, consideradas como los capitales permanentes, financian los activos permanentes, caso contrario pone en peligro el cumplimiento en sus obligaciones, ya que la exigencia de las deudas a corto plazo sería en general mayor a la generación de fondos del activo corriente.

Hemos resumido en un cuadro, las 3 relaciones que deberían de existir en una empresa para que se cumpla el principio de equilibrio financiero.

## CONDICIONES DE EQUILIBRIO FINANCIERO - ESCENARIO NORMAL

Escenario normal	2013	2014	2015	2016	2017
<b>CBF = 1</b>	1,55	0,58	4,11	1,82	18,59
Neto + pasivo no corriente	15.823,82	3.792,97	15.432,77	26.112,07	50.136,52
Activo fijo neto + fondo de rotación neces:	10.194,56	6.505,07	3.755,07	14.374,09	2.697,35
<b>NETO &gt;= AF +FRN</b>					
Neto	15.823,82	3.792,97	15.432,77	26.112,07	50.136,52
Activo fijo bruto (no amortizac) + FRN	13.084,36	12.284,67	12.424,47	13.887,56	17.146,35
<b>AMORT TECN. &gt;= AMORT. FINAN.</b>					
Amortización técnica anual	2.889,80	2.889,80	2.889,80	2.889,80	2.889,80
Amortización financiera a CP	1.872,33	1.934,09	1.997,89	2.063,81	2.131,88

### Coefficiente Básico de Financiación

En teoría, se encontraría el equilibrio si la financiación permanente cubriría en una relación 1 a 1 el activo permanente. En este caso los valores del CBF son mayores a uno, no se cumpliría la relación, pero analizando el denominador, los valores son bajos, porque por un lado los activos inmovilizados tienden a descender efecto de la amortización y el fondo de rotación necesario presenta valores negativos, aunque esto por efecto del período medio de maduración, no representaría un inconveniente.

De todas formas el análisis del equilibrio financiero exige que se cumplan otros dos requisitos, que si los cumplimos:

Neto >= Activo fijo bruto + FRN, relación que indica en qué medida el neto financia la inversión permanente.

La tercera condición relaciona la amortización técnica como financiadora de la amortización financiera, está condición si se cumple.

## CONDICIONES DE EQUILIBRIO FINANCIERO - ESCENARIO OPTIMISTA

Escenario Optimista					
<b>CBF = 1</b>	2,35	3,44	9,20	5,02	23,11
Neto + pasivo no corriente	25.768,42	25.829,47	51.313,56	85.440,48	142.324,50
Activo fijo neto + fondo de rotación neces:	10.979,93	7.509,61	5.578,12	17.015,64	6.157,42
<b>NETO &gt;= AF +FRN</b>					
Neto	25.768,42	25.829,47	51.313,56	85.440,48	142.324,50
Activo fijo (no amortizac) + FRN	13.869,73	13.289,21	14.247,52	16.529,11	20.606,42
<b>AMORT TECN. &gt;= AMORT. FINAN.</b>					
AMORTIZACION TÉCNICA	2.889,80	2.889,80	2.889,80	2.889,80	2.889,80
AMORTIZAC. FINANCIERA	1.872,33	1.934,09	1.997,89	2.063,81	2.131,88

En el escenario optimista, se sigue manteniendo la incompatibilidad del CBA=1., pero las otras 2 condiciones, si se cumplen, aunque eso responde a que no requerimos durante este período realizar más inversiones.

En el escenario pesimista, solo se cumple la 3ª condición, tenemos un elemento distorsionador que es el importe en Neto obtenido en el 2014, que ocasiona un desequilibrio que repercute aún en el año 2015.

## CONDICIONES DE EQUILIBRIO FINANCIERO - PESIMISTA

Escenario pesimista	2013	2014	2015	2016	2017
<b>CBF = 1</b>	0,98	-1,79	1,63	3,19	51,18
Neto + pasivo no corriente	9.543,02	-10.521,41	8.302,41	43.916,57	80.319,39
Activo fijo neto + fondo de rotación neces:	9.698,54	5.870,63	5.089,70	13.748,49	1.569,40
<b>NETO &gt;= AF +FRN</b>					
Neto	9.543,02	-10.521,41	8.302,41	43.916,57	80.319,39
Activo fijo (no amortizac) + FRN	12.588,34	11.650,23	13.759,10	13.261,96	16.018,40
<b>AMORT TECN. &gt;= AMORT. FINAN.</b>					
AMORTIZACION TÉCNICA	2.889,80	2.889,80	2.889,80	2.889,80	2.889,80
AMORTIZAC. FINANCIERA	1.872,33	1.934,09	1.997,89	2.063,81	2.131,88

### • Ratios de carácter financiero

Los ratios de tesorería y liquidez, nos muestran la capacidad de la empresa para pagar sus obligaciones, muestran la relación entre las cuentas de clientes y tesorería sobre el pasivo corriente.

El ratio de garantía relaciona la capacidad de todo el activo, para hacer frente a total de las obligaciones.

El ratio de firmeza o consistencia relaciona la capacidad que tiene el activo no corriente para hacer frente a las obligaciones a largo plazo.

Los ratios de liquidez, garantía y firmeza que muestra **HORECA Consulting** son mayores a 1, indicando que puede ofrecer solvencia, exceptuando el año 2014 donde se presenta una situación crítica, pero superada los años posteriores en que mantiene un nivel de equilibrio. El ratio de firmeza tienen valor 0 para los dos últimos años, debido al 31 de diciembre del 2017, se termino de amortizar la deuda contraída a largo plazo con Aval Madrid.

Los ratios de endeudamiento, nos indica el peso de una deuda (total, corto o largo plazo) respecto al patrimonio neto. (Capital social, reservas, beneficios). Respecto a los ratios de endeudamiento que ofrece la empresa, estos descienden en la medida que pasan los años, ya que la deuda indicada anteriormente desciende y se cancela en el 2017.

Los ratios que se muestran para el año 2014, son ratios negativos, ya que este año se acumulan pérdidas del ejercicio anterior y el de ese año, que tienen un efecto negativo sobre el total de patrimonio neto, razón por el que el ratio es negativo.

El ratio de rotación de capitales propios, relaciona las ventas con el capital social, es el número de veces que ha rotado el capital social durante el año. Cuanto más alto el índice mejor y en nuestro caso se va incrementando año a año hasta llegar a 11,53 el año 2017.

El ratio de rentabilidad financiera, nos da la información sobre la rentabilidad media obtenida (beneficios) por la empresa mediante su actividad a partir de los fondos propios. Como se observa es de 1,03 el año 2015, ya que es el año en el que empezamos a generar beneficios.



### EVOLUCION DE RATIOS FINANCIEROS

	2013	2014	2015	2016	2017
Tesoreria coeficiente ácido	1,35	0,69	1,41	1,29	1,94
Liquidez o solvencia a C.P.	1,35	0,69	1,41	1,29	1,94
Ratio de garantía	1,53	0,98	1,52	1,68	1,94
Ratio de firmeza o consistencia	1,87	2,07	2,71	0,00	0,00
Ratio de endeudamiento total	1,90	-48,87	1,91	1,46	1,07
Ratio de endeudamiento a C.P.	1,26	-38,45	1,75	1,46	1,07
Ratio de endeudamiento a L.P.	0,64	-10,42	0,16	0,00	0,00
Rotación de capitales propios	2,62	3,35	6,07	8,80	11,53
Ratio de rentabilidad financiera	0,00	0,00	1,03	1,18	1,28

En resumen, a partir del año 2015 podemos decir que HORECA Consulting, muestra a través de sus ratios niveles adecuados de solvencia y liquidez, así como capacidad para hacer frente a sus obligaciones. Por sus niveles de rentabilidad financiera se estima que es capaz de generar autofinanciación. Si bien como repetimos tendremos que tener mucha cautela con los resultados del 2º año, para determinar la evolución futura y realizar los ajustes que sean necesarios.

#### 4.1.5 Análisis económico

##### Cálculo y Análisis del Punto Muerto

Entendemos por punto muerto, el nivel de ingreso por ventas a partir del cual una unidad más de servicio genera beneficios para la empresa, es decir lo mínimo que deberíamos de vender para cubrir todos nuestros costes de explotación, que incluye los costes de ventas y las gastos generales.

Nuestra variable fundamental para el crecimiento de los ingresos, es el número de clientes a los que les brindamos nuestros servicios.

En función a la relación “Total costes de explotación / precio medio ponderado” de nuestros servicios, hemos determinado el número de clientes mínimo que deberíamos de mantener, para cubrir estos costes de explotación.

El cuadro siguiente nos permite visualizar el número de clientes que deberíamos atender cada año, según el nivel de costes de explotación estimados que también se indica en el cuadro. Hemos agregado también, el número de previsto o proyectado de clientes al finalizar cada año.

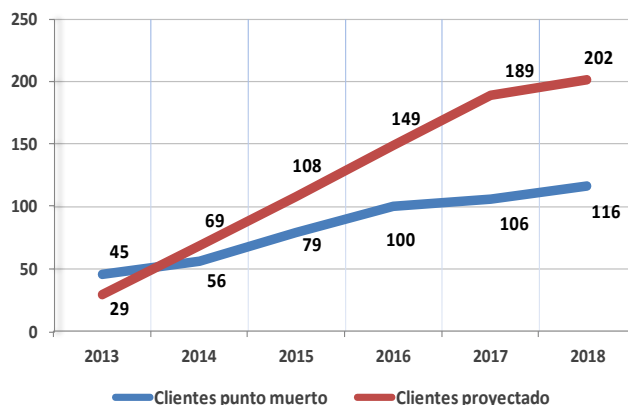
##### ANALISIS DEL PUNTO MUERTO

2013	2014	2015	2016	2017	2018
Punto muerto	Punto muerto	Punto muerto	Punto muerto	Punto muerto	Punto muerto
Costes (*) Clientes	Costes (*) Clientes	Costes (*) Clientes	Costes (*) Clientes	Costes (*) Clientes	Costes (*) Clientes
62.162 45	76.744 56	107.620 79	137.007 100	145.177 106	158.580 116
Previsto_clientes 29	69	108	149	189	202

(\*) Costes de explotación.

Nuestra conclusión respecto al punto muerto, es que efectivamente el primer año de la actividad, trabajaríamos lanzando un EBITDA negativo, pero como el gráfico siguiente la

tendencia para los años siguientes es que el crecimiento del número de clientes sea mayor que el que se requiere para al nivel de nuestro umbral de rentabilidad.



## Ratios de carácter económico

ROE Return of Equity o rentabilidad sobre el patrimonio, se mide a través de la relación del beneficio neto sobre el patrimonio neto.

ROI Return on investment o retorno sobre la inversión, es la relación: ((Beneficio neto-inversión)/inversión).

ROA Return on assets o rentabilidad sobre los activos, es la relación (Ebitda/activo total).

Estos tres ratios, relacionan el beneficio con las diferentes partidas. Si observamos en el cuadro siguiente se registran valores negativos en los años 2013 y 2014 para los ratios ROA, ROI y ROE por influencia directa de las pérdidas que se han registrado en estos años.

La relación utilidad neta/ingreso por ventas, es un ratio de rentabilidad y señala el margen en porcentaje que se ha generado en el ejercicio. A partir del 2015, HORECA Consulting empieza generar un beneficio equivalente a 11,3% en este año y a partir del cual este porcentaje se incrementa, es un indicador conjuntamente con otros indicadores de ser un proyecto viable.

Cuando hablamos de apalancamiento, nos referimos a la variación que experimenta una variable (año actual – año anterior) sobre la variación de otra variable. Ejemplo, como varía el beneficio en función a los ingresos por ventas.

Apalancamiento total:

Variación del Beneficio Neto

Variación del Ingreso por Ventas

Apalancamiento operativo:

Variación del BAIT (beneficio antes de impuestos e intereses)

Variación del ingreso por ventas

Apalancamiento financiero

Variación del Beneficio neto

Variación del BAITT (beneficio antes de amortizaciones, intereses e impuestos)

#### EVOLUCION DE RATIOS ECONOMICOS

	2013	2014	2015	2016	2017
ROE rentabilidad sobre el patrimonio	-1,05	-24,91	1,03	1,18	1,28
ROI retorno sobre la inversión	-1,70	-1,69	-0,05	1,13	3,43
ROA rentabilidad sobre los activos	-0,25	-0,36	0,43	0,65	0,85
Utilidad neta / ingreso por ventas	-19,3%	-15,0%	11,3%	17,5%	27,8%
Apalancamiento total	0,00	-0,03	-2,90	2,78	3,48
Apalancamiento operativo	0,00	-0,01	-2,97	4,04	3,83
Apalancamiento financiero	0,00	2,38	0,69	0,83	0,97

Consideramos que a partir del año 2015 se experimenta un crecimiento considerable en la evolución de la empresa y los ratios confirman esa tendencia.

#### 4.2 Determinación del coste de Capital

Para evaluar nuestro proyecto hemos utilizado el método del descuento de los flujos de caja, que consiste en traer a valor presente los flujos de ingresos aplicando una tasa de descuento o coste de capital y compararlos con la inversión inicial realizada.

El coste de capital o tasa de descuento para nuestro proyecto es de **12,98%** que será para nosotros un referente de rentabilidad mínima que le exigimos al proyecto. (Ver ANEXOS 4.7 y 4.8)

La rentabilidad libre de riesgos  $R_f$  del 4,73%, se ha obtenido a partir del promedio de rentabilidad para los bonos del tesoro a 10 años en el periodo del 1997-2011.

$E(R_m)$  es la rentabilidad del mercado, ha sido estimada considerandolas cotizaciones históricas del IBEX 35 del período 1993-2011, y asciende a 8,86%.

Se ha aplicado una prima de riesgo de iliquidez ( $\beta$ ) de 0,5, que se aplica de forma sistemática a las empresas que como la nuestra no cotizan en la bolsa, son pequeñas y de reciente creación, representando un nivel de riesgo más alto.

El cuadro siguiente resume todos los parametros utilizados para la estimación del coste medio ponderado de capital – CMPC, el Anexo 4.6 muestra a detalle como se cálculo el CMPC.

COSTE MEDIO PONDERADO DE CAPITAL - CMPC		
ANEXO		
CAPITAL PROPIO	20.000	E
DEUDA FINANCIERA	10.000	D
Rentabilidad libre de riesgo	4,73%	Rf
Rentabilidad del mercado	8,86%	E(Rm)
Rentabilidad exigida inversor	17,61%	Ke
Préstamo Aval Madrid	3,72%	Kd
Beta del sector despalancad	1,235	B
Beta del sector apalancado	1,698	B^
Impuesto beneficios	25,00%	t
Prima riesgo iliquidez	0,50	p
<b>Cálculo del CMPC o WACC* (1)</b>		
Fórmula del WACC:		
$WACC = Ke * (E/(D+E)) + Kd * (1-t) * (D/(D+E))$		
<b>CMPC o WACC</b>	<b>12,98%</b>	

(1) **WACC** Weighted Average Cost of Capital  
**CMPC** Coste medio ponderado de capital.

### 4.3 Modelos Valor actual neto – Tasa interna de retorno – PAY BACK

#### Valor actual neto – Tasa interna de retorno

Partiendo del coste de capital descrito en el apartado anterior, se ha estimado el valor actual neto de los flujos de fondos durante el período 2013-2018, para una inversión inicial de 14.449 euros.

Debido a que nuestros flujos de fondos no todos son positivos, se ha aplicado la tasa interna modificada TIRM, que rectifica la distorsión que puedan ocasionar estos valores negativos de flujos de caja.

El cuadro siguiente resume el valor del VAN y la TIRM según los escenarios de análisis de este proyecto, observándose que en las tres situaciones se obtiene una retorno positivo sobre la inversión inicial realizada, las tasas internas modificadas son suficientemente altas para determinar que este proyecto en función de las hipótesis y proyecciones planteadas es viable.

#### VAN\_TIR - ESCENARIO NORMAL

Calculo del VAN	-14.449,00	-6.646,59	-6.825,52	15.587,65	32.023,66	63.792,17	87.723,00
<b>VAN</b>		<b>81.627,52</b>		<b>CMCP (WACC) =</b>		<b>12,98%</b>	
<b>TIRM</b>		<b>42,01%</b>		<b>TASA FINANCIACIÓN =</b>		<b>3,72%</b>	Aval Madrid

#### VAN\_TIR - ESCENARIO OPTIMISTA

Calculo del VAN	-14.449,00	2.595,07	5.070,22	28.699,33	54.738,68	95.919,15	128.861,64
<b>VAN</b>		<b>159.399,00</b>		<b>CMCP (WACC) =</b>		<b>12,98%</b>	
<b>TIRM</b>		<b>71,02%</b>		<b>TASA FINANCIACIÓN =</b>		<b>3,72%</b>	Aval Madrid

#### VAN\_TIR - ESCENARIO PESIMISTA

Calculo del VAN	-14.449,00	-12.483,43	-14.735,20	21.213,04	40.124,32	52.614,78	84.449,64
<b>VAN</b>		<b>71.490,78</b>		<b>CMCP (WACC) =</b>		<b>12,98%</b>	
<b>TIRM</b>		<b>33,33%</b>		<b>TASA FINANCIACIÓN =</b>		<b>3,72%</b>	Aval Madrid

## PAY BACK

Nos proporciona de una manera simple el plazo en el recuperaremos la inversión inicial a través de los flujos de caja netos, no proporciona ninguna medida de rentabilidad, ni tiene en cuenta la pérdida de valor del dinero, solo nos da una orientación de cuánto tardaremos en recuperar lo invertido.

Inversión Inicial: 14.449,00 euros

El playback de la inversión es de 3 años, 9 meses.

PAY BACK Escenario normal							
AÑOS		1	2	3	4	5	6
	Inversión						
Flujos	-14.449,00	-6.646,59	-6.825,52	15.587,65	32.023,66	63.792,17	87.723,00
Flujos acumulados	-14.449,00	-21.095,59	-27.921,11	-12.333,47	19.690,20		
Recuperación				3 años	8,8 meses		

Fórmula:  $(14.449 \times 12) / 23164,79$

## 4.4 Análisis de sensibilidad del beneficio

Con la finalidad de analizar la rentabilidad de nuestro proyecto en caso de que algunas hipótesis no fueran la que hubiéramos estimado inicialmente, hemos incorporado un análisis de sensibilidad de dos variables que nos muestra como quedaría nuestro VAN ante una situación de cambio en estas variables.

Nuestras variables independientes son: la tasa de descuento o CMPC variando en un rango de 10,98% a 13,98% (la tasa de nuestro proyecto es de 12,98%) y por otro lado el nivel de inversión inicial (según el proyecto 14.449 euros)

CMCP \ Inversión	TASA DE CRECIMIENTO A PERPETUIDAD - ANALISIS DE SENSIBILIDAD							
81.628	-4.449	-9.449	-14.449	-19.449	-24.449	-29.449	-34.449	-39.449
10,98%	101.377	96.377	91.377	86.377	81.377	76.377	71.377	66.377
11,48%	98.833	93.833	88.833	83.833	78.833	73.833	68.833	63.833
11,98%	96.360	91.360	86.360	81.360	76.360	71.360	66.360	61.360
12,48%	93.956	88.956	83.956	78.956	73.956	68.956	63.956	58.956
12,98%	91.618	86.618	81.618	76.618	71.618	66.618	61.618	56.618
13,48%	89.345	84.345	79.345	74.345	69.345	64.345	59.345	54.345
13,98%	87.135	82.135	77.135	72.135	67.135	62.135	57.135	52.135

Como observamos en ninguna de las posiciones en las que podríamos ubicarnos lanzarían un Van o valor actual neto negativo, en definitiva que nuestro proyecto es rentable según las hipótesis con las que hemos trabajado.

Este análisis de sensibilidad también nos permite visualizar sobre qué pasaría si nuestra estructura de financiación variara, y si por ejemplo recurriéramos a un porcentaje mayor de financiación ajena eso desde luego nos bajaría el valor del CMCP.

Otro supuesto de si incrementamos el importe de nuestra inversión por la incorporación de software más sofisticado, por ejemplo el CRM que utilizamos es básico.

#### 4.5 Análisis de rentabilidad-riesgo

Este análisis nos da una medida que permite valorar el riesgo frente a la rentabilidad del proyecto.

La conclusión a través de este análisis estadístico, es que la rentabilidad representada por la esperanza matemática E (VAN) 104.172,43 es mayor al riesgo 39.269,74 que nos lleva a la conclusión de que tenemos un proyecto viable según las estimaciones y proyecciones que hemos planteado.

El coeficiente de variación mide la rentabilidad (representada por E(Van) sobre el riesgo (representada por sigma(van), en nuestro proyecto obtenemos un coeficiente mayor a 1, indicador de poco riesgo.

La probabilidad de ocurrencia del 99'60%.

##### ANALISIS DEL VAN - TIR

	TIR	VAN	PROBABILIDAD
VAN pesimist	33,33%	71.490,78	33,00%
VAN normal	42,01%	81.627,52	33,00%
VAN optimist	71,02%	159.399,00	33,00%

E(VAN)= 104.172,43

SIG(VAN)= 39.269,74

COEF VAR= 2,652740905

PROBABIL VAN >0      PROBABIL  $N(0,1) < E(VAN)/SIG(VAN)$       99,60%


## ANEXOS

### ANEXO 1.1 Evolución de Salarios

AÑO 1	Nombre	Tipo de Contrato	Jornada	SALARIO BRUTO ANUAL
Director General	Miguel A. Pavón	Autónomo	Completa	14.232
Responsable Contabilidad/Fiscal	Nelly Torres	Autónomo	Completa	15.253
Responsable Laboral	Ernesto Espinoll	Autónomo	Parcial	8.232
Responsable Comercial	Carlos A. Martín	Autónomo	Parcial	8.232
AÑO 2	Nombre	Tipo de Contrato	Jornada	SALARIO BRUTO ANUAL
Director General	Miguel A. Pavón	Autónomo	Completa	14.862
Responsable Contabilidad/Fiscal	Nelly Torres	Autónomo	Completa	15.897
Responsable Laboral	Ernesto Espinoll	Autónomo	Completa	14.862
Responsable Comercial	Carlos A. Martín	Autónomo	Completa	14.862
AÑO 3	Nombre	Tipo de Contrato	Jornada	SALARIO BRUTO ANUAL
Director General	Miguel A. Pavón	Autónomo	Completa	17.220
Responsable Contabilidad/Fiscal	Nelly Torres	Autónomo	Completa	17.745
Responsable Laboral	Ernesto Espinoll	Autónomo	Completa	17.220
Responsable Comercial	Carlos A. Martín	Autónomo	Completa	17.220
Técnico Contable	xxxxxxxxxx	Oficial administrativo	Completa	14.000
Becario Laboral	xxxxxxxxxx	Contrato en Prácticas	Parcial 6 ho	7.763,48
AÑO 4	Nombre	Tipo de Contrato	Jornada	SALARIO BRUTO ANUAL
Director General	Miguel A. Pavón	Autónomo	Completa	19.591
Responsable Contabilidad/Fiscal	Nelly Torres	Autónomo	Completa	19.591
Responsable Laboral	Ernesto Espinoll	Autónomo	Completa	19.591
Responsable Comercial	Carlos A. Martín	Autónomo	Completa	19.591
Técnico Contable	xxxxxxxxxx	Oficial administrativo	Completa	14193,2
Técnico Laboral	xxxxxxxxxx	Oficial administrativo	Completa	14193,2
Becario de Contabilidad	xxxxxxxxxx	Contrato en Prácticas	Parcial 6 ho	7.870,62
AÑO 5	Nombre	Tipo de Contrato	Jornada	SALARIO BRUTO ANUAL
Director General	Miguel A. Pavón	Autónomo	Completa	21.438
Responsable Contabilidad/Fiscal	Nelly Torres	Autónomo	Completa	21.438
Responsable Laboral	Ernesto Espinoll	Autónomo	Completa	21.438
Responsable Comercial	Carlos A. Martín	Autónomo	Completa	21.438
Técnico Contable	xxxxxxxxxx	Oficial administrativo	Completa	14.392,00
Técnico Laboral	xxxxxxxxxx	Oficial administrativo	Completa	14.392,00
Becario de Contabilidad	xxxxxxxxxx	Contrato en Prácticas	Parcial 6 ho	7.981,00
AÑO 6	Nombre	Tipo de Contrato	Jornada	SALARIO BRUTO ANUAL
Director General	Miguel A. Pavón	Autónomo	Completa	23.287
Responsable Contabilidad/Fiscal	Nelly Torres	Autónomo	Completa	23.287
Responsable Laboral	Ernesto Espinoll	Autónomo	Completa	23.287
Responsable Comercial	Carlos A. Martín	Autónomo	Completa	23.287
Técnico Contable	xxxxxxxxxx	Oficial administrativo	Completa	14.596,27
Técnico Laboral	xxxxxxxxxx	Oficial administrativo	Completa	14.596,27
Becario de Contabilidad	xxxxxxxxxx	Contrato en Prácticas	Parcial 6 ho	8094,14
Becario Laboral	xxxxxxxxxx	Contrato en Prácticas	Parcial 6 ho	8094,14



## ANEXO 4.1 Tabla de amortización de préstamo

CUADRO DE AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMOS					
	importe	10.000	<b>PAGOS TOTALES</b> PRINCIPAL 10.000,00 INTERESES 848,00 COMISIÓN 100,00 <b>TOTAL 10.948,00</b>		
	años	5			
	comisión de apertura	1,00%			
	interés nominal	3,25%			
	periodo de pago	12			
	tipo amortización francés	1			
		coste efectivo 3,72%	<a href="http://www.economia-excel.com">www.economia-excel.com</a>		
meses	cuota	intereses	amortización	amortizado	pendiente
0					10.000,00
1	180,80	27,08	153,72	153,72	9.846,28
2	180,80	26,67	154,13	307,85	9.692,15
3	180,80	26,25	154,55	462,40	9.537,60
4	180,80	25,83	154,97	617,37	9.382,63
5	180,80	25,41	155,39	772,76	9.227,24
6	180,80	24,99	155,81	928,57	9.071,43
7	180,80	24,57	156,23	1.084,80	8.915,20
8	180,80	24,15	156,65	1.241,45	8.758,55
9	180,80	23,72	157,08	1.398,53	8.601,47
10	180,80	23,30	157,50	1.556,04	8.443,96
11	180,80	22,87	157,93	1.713,97	8.286,03
12	180,80	22,44	158,36	1.872,33	8.127,67
13	180,80	22,01	158,79	2.031,11	7.968,89
14	180,80	21,58	159,22	2.190,33	7.809,67
15	180,80	21,15	159,65	2.349,98	7.650,02
16	180,80	20,72	160,08	2.510,06	7.489,94
17	180,80	20,29	160,51	2.670,58	7.329,42
18	180,80	19,85	160,95	2.831,53	7.168,47
19	180,80	19,41	161,39	2.992,91	7.007,09
20	180,80	18,98	161,82	3.154,73	6.845,27
21	180,80	18,54	162,26	3.316,99	6.683,01
22	180,80	18,10	162,70	3.479,70	6.520,30
23	180,80	17,66	163,14	3.642,84	6.357,16
24	180,80	17,22	163,58	3.806,42	6.193,58
25	180,80	16,77	164,03	3.970,44	6.029,56
26	180,80	16,33	164,47	4.134,91	5.865,09
27	180,80	15,88	164,92	4.299,83	5.700,17
28	180,80	15,44	165,36	4.465,19	5.534,81
29	180,80	14,99	165,81	4.631,00	5.369,00
30	180,80	14,54	166,26	4.797,26	5.202,74
31	180,80	14,09	166,71	4.963,97	5.036,03
32	180,80	13,64	167,16	5.131,13	4.868,87
33	180,80	13,19	167,61	5.298,74	4.701,26
34	180,80	12,73	168,07	5.466,81	4.533,19
35	180,80	12,28	168,52	5.635,33	4.364,67
36	180,80	11,82	168,98	5.804,31	4.195,69
37	180,80	11,36	169,44	5.973,75	4.026,25
38	180,80	10,90	169,90	6.143,65	3.856,35
39	180,80	10,44	170,36	6.314,00	3.686,00
40	180,80	9,98	170,82	6.484,82	3.515,18
41	180,80	9,52	171,28	6.656,10	3.343,90
42	180,80	9,06	171,74	6.827,84	3.172,16
43	180,80	8,59	172,21	7.000,05	2.999,95
44	180,80	8,12	172,68	7.172,73	2.827,27
45	180,80	7,66	173,14	7.345,87	2.654,13
46	180,80	7,19	173,61	7.519,48	2.480,52
47	180,80	6,72	174,08	7.693,56	2.306,44
48	180,80	6,25	174,55	7.868,12	2.131,88
49	180,80	5,77	175,03	8.043,14	1.956,86
50	180,80	5,30	175,50	8.218,64	1.781,36
51	180,80	4,82	175,98	8.394,62	1.605,38
52	180,80	4,35	176,45	8.571,07	1.428,93
53	180,80	3,87	176,93	8.748,00	1.252,00
54	180,80	3,39	177,41	8.925,41	1.074,59
55	180,80	2,91	177,89	9.103,30	896,70
56	180,80	2,43	178,37	9.281,67	718,33
57	180,80	1,95	178,85	9.460,52	539,48
58	180,80	1,46	179,34	9.639,86	360,14
59	180,80	0,98	179,82	9.819,69	180,31
60	180,80	0,49	180,31	10.000,00	0,00



## ANEXO 4.2

### INCENTIVOS FISCALES PARA EMPRESAS DE REDUCIDA DIMENSIÓN

Con efectos para los períodos impositivos iniciados a partir de 1 de enero de 2011 el RDL 13/ modifica el apartado 1 al artículo 108 del TRLIS, estableciendo un aumento del importe neto de la cifra de negocios que delimita el régimen especial de empresas de reducida dimensión (ERD), **pasando de 10 millones de euros.**

Además el RDL 13/10, modificado por Real Decreto-Ley 14/2010, de 23 de diciembre, por el que establecen medidas urgentes para la corrección del déficit tarifario del sector eléctrico (en adelante RL 14/10) permite que tales entidades puedan seguir disfrutando del régimen especial que les resulte aplicable durante los 3 ejercicios inmediatos siguientes a aquel en que se supere el umbral de 10 millones de euros, medida que se extiende al supuesto en que dicho límite se sobrepase a resultados de una reestructuración empresarial siempre que todas las entidades intervinientes tengan la antedicha condición.

El artículo 1. Tres del RDL 13/10 modifica el artículo 114 del TRLIS, estableciendo un aumento de la base imponible de las ERD sobre la que se aplica el tipo reducido de gravamen, **pasando 120.202,41 euros a 300.000 euros.**

Se aumenta el importe hasta el cual la base imponible de dichas sociedades **se grava al tipo reducido del 25 por ciento**, importe que se fija en 300.000 euros.

#### Tipo reducido de gravamen de las microempresas

El artículo 1. Cinco del RDL 13/10 modifica la disposición adicional duodécima del TRLIS estableciendo un aumento de la **parte de base imponible** de las **microempresas** (cifra de negocios inferior a 5 millones de euros y la plantilla media inferior a 25 empleados en los períodos impositivos iniciados en 2009, 2010 y 2011) sobre la que se aplica el **tipo reducido de gravamen**, pasando 120.202,41 euros a 300.000 euros.

Para los períodos impositivos iniciados dentro del año 2011, aumento del importe hasta el cual la base imponible de las empresas con una cuantía neta de cifra de negocios inferior a 5 millones de euros y una plantilla media inferior a 25 empleados, se grava al tipo reducido del 20 por ciento, importe que se fija en 300.000 euros.

[http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio\\_es\\_ES/La\\_Agencia\\_Tributaria/Campanas/Societ es\\_e\\_Impuesto\\_sobre\\_la\\_Renta\\_de\\_no\\_Residentes\\_2011/ INFORMACION/Novedades/En\\_la\\_norma a/Novedades\\_introducidas\\_por\\_normativa\\_publicada\\_en\\_2010/Incentivos\\_fiscales\\_para\\_empresas\\_de\\_ducida\\_dimension.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio_es_ES/La_Agencia_Tributaria/Campanas/Societ es_e_Impuesto_sobre_la_Renta_de_no_Residentes_2011/ INFORMACION/Novedades/En_la_norma a/Novedades_introducidas_por_normativa_publicada_en_2010/Incentivos_fiscales_para_empresas_de_ducida_dimension.shtml)

### ANEXO 4.3 Estado de pérdidas y ganancias – Escenario optimista

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO TERMINADO EL 31/12/201x						
Escenario optimista	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ingreso por ventas</b>	<b>62.284,60</b>	<b>79.666,34</b>	<b>144.579,65</b>	<b>209.492,96</b>	<b>274.406,27</b>	<b>317.681,81</b>
(-) Coste de Ventas	46.115,05	60.651,60	91.337,71	114.793,23	122.693,14	138.707,12
<b>Beneficio bruto</b>	<b>16.169,55</b>	<b>19.014,74</b>	<b>53.241,93</b>	<b>94.699,72</b>	<b>151.713,12</b>	<b>178.974,69</b>
(-) Gastos Generales	13.157,63	13.202,56	13.392,68	19.323,80	19.594,33	19.872,57
<b>BAITT (EBITDA)</b>	<b>3.011,92</b>	<b>5.812,18</b>	<b>39.849,26</b>	<b>75.375,92</b>	<b>132.118,79</b>	<b>159.102,11</b>
(-) Amortización	2.889,80	2.889,80	2.889,80	2.889,80	2.889,80	0,00
<b>BAIT (EBIT)</b>	<b>122,12</b>	<b>2.922,38</b>	<b>36.959,46</b>	<b>72.486,12</b>	<b>129.228,99</b>	<b>159.102,11</b>
(+) Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.941,77
(-) Gastos financieros	297,28	235,51	171,70	105,79	37,72	0,00
<b>BAT</b>	<b>-175,16</b>	<b>2.686,87</b>	<b>36.787,76</b>	<b>72.380,33</b>	<b>129.191,27</b>	<b>161.043,88</b>
(-) Impuesto sobre Beneficios	0,00	627,93	9.239,86	18.121,53	32.307,25	40.183,30
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-175,16</b>	<b>2.058,94</b>	<b>27.547,89</b>	<b>54.258,80</b>	<b>96.884,02</b>	<b>120.860,58</b>

### ANEXO 4.4 Estado de pérdidas y ganancias – Escenario pesimista

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO TERMINADO EL 31/12/201x						
Escenario pesimista	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ingreso por ventas</b>	<b>46.059,20</b>	<b>58.912,92</b>	<b>106.916,04</b>	<b>154.919,16</b>	<b>202.922,28</b>	<b>234.924,36</b>
(-) Coste de Ventas	46.115,05	60.651,60	69.574,23	100.600,03	108.301,24	116.016,71
<b>Beneficio bruto</b>	<b>-55,85</b>	<b>-1.738,68</b>	<b>37.341,81</b>	<b>54.319,13</b>	<b>94.621,04</b>	<b>118.907,65</b>
(-) Gastos Generales	13.157,63	13.202,56	13.392,68	13.577,49	13.767,58	13.963,08
<b>BAITT (EBITDA)</b>	<b>-13.213,48</b>	<b>-14.941,24</b>	<b>23.949,14</b>	<b>40.741,63</b>	<b>80.853,47</b>	<b>104.944,57</b>
(-) Amortización	2.889,80	2.889,80	2.889,80	2.889,80	2.889,80	0,00
<b>BAIT (EBIT)</b>	<b>-16.103,28</b>	<b>-17.831,04</b>	<b>21.059,34</b>	<b>37.851,83</b>	<b>77.963,67</b>	<b>104.944,57</b>
(+) Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.941,77
(-) Gastos financieros	297,28	235,51	171,70	105,79	37,72	0,00
<b>BAT</b>	<b>-16.400,56</b>	<b>-18.066,55</b>	<b>20.887,64</b>	<b>37.746,04</b>	<b>77.925,95</b>	<b>106.886,34</b>
(-) Impuesto sobre Beneficios	0,00	0,00	0,00	0,00	25.523,13	26.721,58
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-16.400,56</b>	<b>-18.066,55</b>	<b>20.887,64</b>	<b>37.746,04</b>	<b>52.402,82</b>	<b>80.164,75</b>



## ANEXO 4.5

### BALANCE DE SITUACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE (2013-2018)

ESCENARIO OPTIMISTA	0	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	14.449,00	11.559,20	8.669,40	5.779,60	14.935,53	0,00	
Inmovilizado Intangible	8.535,00	8.535,00	8.535,00	8.535,00	8.535,00	8.535,00	
Inmovilizado Material	5.914,00	5.914,00	5.914,00	5.914,00	5.914,00	5.914,00	
Amortización Acumulada Inm. Inmat/Mater.		-2.889,80	-5.779,60	-8.669,40	-11.559,20	-14.449,00	
Inversiones financieras a largo plazo					12.045,73		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	20.000,00	26.825,96	33.939,91	79.249,02	120.391,53	209.042,61	319.201,51
Cientes	0,00	4.402,58	5.631,21	10.219,60	14.808,00	19.396,39	
Inversiones financieras a corto plazo						60.658,23	
Tesorería	20.000,00	22.423,38	28.308,70	69.029,41	105.583,54	128.987,99	319.201,51
<b>TOTAL ACTIVO</b>	34.449,00	38.385,16	42.609,31	85.028,62	135.327,06	209.042,61	319.201,51
	0	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>PATRIMONIO NETO</b>	20.000,00	19.574,84	21.633,78	49.181,68	85.440,48	142.324,50	263.185,08
Capital Social	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Reservas		-250,00	126,76	5.636,34	16.488,10	35.864,90	
Resultados de ejercicios anteriores			-175,16	1.507,03	23.545,34	48.952,38	
Resultado del Ejercicio		-175,16	1.682,18	22.038,31	25.407,04	37.507,22	
Remanente		0,00	0,00	0,00		96.884,02	243.185,08
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		6.193,58	4.195,69	2.131,88	0,00	0,00	0,00
Deudas con entidad. Crédito LP	10.000,00	6.193,58	4.195,69	2.131,88	0,00		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	14.449,00	12.616,74	16.779,83	33.715,06	49.886,58	66.718,11	56.016,43
Acreedores del inmovilizado	14.449,00						
Deudas con entidad. Crédito CP.		1.934,09	1.997,89	2.063,81	2.131,88		
Acreedores por prestación de servicios							
Proveedores		4.283,01	5.633,12	8.483,15	10.661,62	11.395,34	
Remuneraciones pendientes de pago		3.829,15	5.040,34	6.950,36	8.895,86	9.544,80	
HP Acreedora Imp.Sociedades		0,00	627,93	9.239,86	18.121,53	32.307,25	40.183,30
Acreedor Seguridad Social		0,00	0,00	99,49	100,86	102,27	207,45
Acreedor IVA		2.570,49	3.480,55	6.878,39	9.974,84	13.368,46	15.625,68
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	34.449,00	38.385,16	42.609,31	85.028,62	135.327,06	209.042,61	319.201,51

## ANEXO 4.6

### BALANCE DE SITUACIÓN AL 31 DE DICIEMBRE (2013-2018)

ESCENARIO PESIMISTA	0	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	14.449,00	11.559,20	8.669,40	5.779,60	14.935,53	0,00	
Inmovilizado Immaterial	8.535,00	8.535,00	8.535,00	8.535,00	8.535,00	8.535,00	
Inmovilizado Material	5.914,00	5.914,00	5.914,00	5.914,00	5.914,00	5.914,00	
Amortización Acumulada Inm. Inmat/Mater.		-2.889,80	-5.779,60	-8.669,40	-11.559,20	-14.449,00	
Inversiones financieras a largo plazo					12.045,73		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	20.000,00	9.748,73	-4.128,46	21.733,19	55.681,67	134.270,38	200.063,04
Cientes	0,00	3.255,69	4.164,26	7.557,35	10.950,45	14.343,55	
Inversiones financieras a corto plazo						60.658,23	
Tesorería	20.000,00	6.493,04	-8.292,72	14.175,84	44.731,22	59.268,60	200.063,04
<b>TOTAL ACTIVO</b>	34.449,00	21.307,93	4.540,94	27.512,79	70.617,20	134.270,38	200.063,04
	0	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>PATRIMONIO NETO</b>	20.000,00	3.349,44	-14.717,10	6.170,53	43.916,57	80.319,39	160.484,14
Capital Social	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Reservas		-250,00	-250,00	-250,00	-250,00	15.063,88	
Resultados de ejercicios anteriores			-16.400,56	-34.467,10	-13.579,47	24.166,57	
Resultado del Ejercicio		-16.400,56	-18.066,55	20.887,64	37.746,04	21.088,94	
Remanente							140.484,14
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		6.193,58	4.195,69	2.131,88	0,00	0,00	0,00
Acreedores del inmovilizado							
Deudas con entidad. Crédito LP	10.000,00	6.193,58	4.195,69	2.131,88	0,00		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	14.449,00	11.764,91	15.062,35	19.210,38	26.700,63	53.950,99	39.578,90
Acreedores del inmovilizado	14.449,00						
Deudas con entidad. Crédito CP.		1.934,09	1.997,89	2.063,81	2.131,88		
Acreedores por prestación de servicios							
Proveedores		4.283,01	5.633,12	6.461,83	9.343,40	10.058,66	
Remuneraciones pendientes de pago		3.829,15	5.040,34	4.800,00	6.582,77	7.199,33	
HP Acreedora Imp.Sociedades		0,00	0,00	0,00	0,00	25.523,13	26.721,58
Acreedor Seguridad Social		0,00	0,00	983,69	1.231,19	1.248,42	1.266,15
Acreedor IVA		1.718,65	2.391,00	4.901,06	7.411,39	9.921,45	11.591,17
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	34.449,00	21.307,93	4.540,94	27.512,79	70.617,20	134.270,38	200.063,04

**ANEXO Nº 4.7**

**COSTE MEDIO PONDERADO DE CAPITAL - CMPC**

**ANEXO**

CAPITAL PROPIO	20.000	E
DEUDA FINANCIERA	10.000	D
Rentabilidad libre de riesgo	4,73%	Rf
Rentabilidad del mercado	8,86%	E(Rm)
Rentabilidad exigida inversor	17,61%	Ke
Préstamo Aval Madrid	3,72%	Kd
Beta del sector despalancad	1,235	B
Beta del sector apalancado	1,698	B^
Impuesto beneficios	25,00%	t
Prima riesgo iliquidez	0,50	p

**1 Beta modificada según la estructura financiera de la empresa:**

**Fórmula apalancar:**

$$\text{Beta despalanc} * (1 + (1-t) * (D/E))$$

$$\text{Beta del sector despalancada (3)} = 1,235$$

$$\text{Beta apalancada (B^)} = 1,698$$

**2 Cálculo de CAPM (1)**

Rentabilidad exigida por el accionista.

**Fórmula del CAPM:**

$$K_e = R_f + (E(r_m) - R_f) * \text{Beta} * \text{prima de riesgo } p$$

$$K_e \text{ (SIN PRIMA)} = 11,74\%$$

$$K_e \text{ (CON PRIMA DE ILIQUIDEZ)} = 17,61\%$$

**3 Cálculo del CMPC o WACC\* (2)**

**Fórmula del WACC:**

$$WACC = K_e * (E/(D+E)) + K_d * (1-t) * (D/(D+E))$$

$$\text{CMPC o WACC} = 12,98\%$$

(1)**CAMP** Capital Asset Pricing Model - Modelo de valoración de activos financieros.

(2)**WACC** Weighted Average Cost of Capital - CMPC Coste medio ponderado de capital.

(3)Betas: Tabla de Betas Damodaram.

## ANEXO 4.8 Betas del Sector – Damodaram

### Betas by Sector - Damodaran

**Data Used:** Value Line database, of 5891 firms

**Date of Analysis:** Data used is as of January 2012

[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Industry Name	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	Tax Rate	Unlevered Beta	Cash/Firm Value	Unlevered Beta corrected for cash
Advertising	31	2.02	43.26%	10.73%	1.46	16.60%	1.75
Aerospace/Defense	64	1.10	25.66%	20.72%	0.91	11.84%	1.03
Air Transport	36	1.21	24.32%	20.54%	1.02	7.61%	1.10
Apparel	57	1.30	18.38%	16.08%	1.13	7.89%	1.22
Auto Parts	51	1.70	27.65%	18.99%	1.39	12.46%	1.59
Automotive	12	1.59	134.57%	24.07%	0.79	17.77%	0.96
Bank	426	0.77	156.11%	15.97%	0.33	11.41%	0.38
Bank (Midwest)	45	0.93	59.52%	17.77%	0.63	14.13%	0.73
Beverage	34	0.88	26.52%	19.14%	0.73	5.09%	0.77
Biotechnology	158	1.03	13.48%	2.49%	0.91	21.45%	1.16
Building Materials	45	1.50	94.33%	11.17%	0.82	7.75%	0.89
Cable TV	21	1.37	68.06%	27.35%	0.92	6.13%	0.98
Chemical (Basic)	16	1.36	27.35%	20.90%	1.12	9.66%	1.24
Chemical (Diversified)	31	1.51	22.37%	21.73%	1.29	7.42%	1.39
Chemical (Specialty)	70	1.28	21.15%	17.58%	1.09	5.29%	1.15
Coal	20	1.53	28.90%	12.75%	1.22	7.66%	1.32
Computer Software	184	1.04	7.49%	12.27%	0.98	17.16%	1.18
Computers/Peripherals	87	1.30	10.23%	11.77%	1.19	10.67%	1.33
Diversified Co.	107	1.14	102.24%	15.55%	0.61	14.29%	0.71
Drug	279	1.12	15.46%	5.36%	0.98	9.18%	1.08
E-Commerce	57	1.03	6.40%	12.33%	0.97	10.22%	1.08
Educational Services	34	0.83	12.33%	25.17%	0.76	16.55%	0.92
Electric Util. (Central)	21	0.75	86.16%	31.82%	0.47	1.71%	0.48
Electric Utility (East)	21	0.70	66.16%	33.14%	0.48	2.09%	0.49
Electric Utility (West)	14	0.75	84.54%	31.30%	0.47	2.57%	0.49
Electrical Equipment	68	1.33	12.66%	17.02%	1.20	11.32%	1.35
Electronics	139	1.07	22.33%	10.36%	0.89	17.78%	1.08
Engineering & Const	25	1.22	11.99%	26.26%	1.12	19.03%	1.39
Entertainment	77	1.63	40.99%	15.38%	1.21	7.86%	1.31
Entertainment Tech	40	1.23	9.76%	11.59%	1.14	23.34%	1.48
Environmental	82	0.81	43.70%	11.71%	0.58	2.88%	0.60
Financial Svcs. (Div.)	225	1.31	251.49%	19.18%	0.43	14.47%	0.50
Food Processing	112	0.91	29.53%	20.00%	0.74	4.02%	0.77
Foreign Electronics	9	1.09	42.09%	35.12%	0.86	30.82%	1.24
Funeral Services	6	1.14	56.60%	30.84%	0.82	4.49%	0.85
Furn/Home Furnishings	35	1.81	24.39%	20.43%	1.52	8.22%	1.65
Healthcare Information	25	1.17	6.35%	22.19%	1.12	6.95%	1.20
Heavy Truck & Equip	21	1.80	43.66%	20.62%	1.34	9.47%	1.48
Homebuilding	23	1.45	100.28%	5.12%	0.74	27.00%	1.02
<b>Hotel/Gaming</b>	<b>51</b>	<b>1.74</b>	<b>52.07%</b>	<b>14.53%</b>	<b>1.20</b>	<b>6.33%</b>	<b>1.28</b>
Household Products	26	1.07	18.99%	25.12%	0.94	2.03%	0.95
Human Resources	23	1.24	10.31%	25.35%	1.15	18.00%	1.40
Industrial Services	137	0.93	32.71%	19.03%	0.74	8.78%	0.81
Information Services	27	1.07	30.21%	18.93%	0.86	3.47%	0.89
Insurance (Life)	30	1.58	64.14%	28.04%	1.08	29.47%	1.54
Insurance (Prop/Cas.)	49	0.91	23.60%	19.36%	0.76	24.15%	1.01
Internet	186	1.09	2.71%	6.87%	1.06	14.08%	1.24
IT Services	60	1.06	6.09%	19.15%	1.01	11.70%	1.14
Machinery	100	1.20	19.12%	22.15%	1.04	8.54%	1.14
Maritime	52	1.40	170.38%	5.55%	0.53	7.62%	0.58
Med Supp Invasive	83	0.85	16.08%	11.86%	0.74	7.20%	0.80
Med Supp Non-Invasive	146	1.03	13.02%	12.73%	0.92	13.31%	1.07
Medical Services	122	0.91	49.45%	19.93%	0.65	16.30%	0.78
Metal Fabricating	24	1.59	15.49%	26.55%	1.43	12.22%	1.63
Metals & Mining (Div.)	73	1.33	14.10%	11.04%	1.18	7.60%	1.28
Natural Gas (Div.)	29	1.33	37.07%	21.98%	1.03	3.41%	1.06
Natural Gas Utility	22	0.66	67.38%	30.16%	0.45	1.52%	0.46
Newspaper	13	1.76	46.35%	25.13%	1.31	7.73%	1.42
Office Equip/Supplies	24	1.38	63.03%	21.05%	0.92	11.77%	1.04
Oil/Gas Distribution	13	0.96	58.30%	13.70%	0.64	1.17%	0.65



Natural Gas Utility	22	0.66	67.38%	30.16%	0.45	1.52%	0.46
Newspaper	13	1.76	46.35%	25.13%	1.31	7.73%	1.42
Office Equip/Supplies	24	1.38	63.03%	21.05%	0.92	11.77%	1.04
Oil/Gas Distribution	13	0.96	58.30%	13.70%	0.64	1.17%	0.65
Oilfield Svcs/Equip.	93	1.55	22.92%	17.39%	1.30	5.99%	1.39
Packaging & Container	26	1.16	51.82%	24.23%	0.83	5.90%	0.88
Paper/Forest Products	32	1.36	59.86%	10.61%	0.89	8.05%	0.96
Petroleum (Integrated)	20	1.18	19.19%	27.41%	1.04	7.30%	1.12
Petroleum (Producing)	176	1.34	24.88%	11.14%	1.10	3.00%	1.13
Pharmacy Services	19	1.12	20.48%	24.67%	0.97	2.98%	1.00
Pipeline MLPs	27	0.98	40.97%	6.37%	0.71	0.83%	0.72
Power	93	1.35	148.82%	8.66%	0.57	11.45%	0.65
Precious Metals	84	1.15	8.20%	7.51%	1.07	6.64%	1.14
Precision Instrument	77	1.28	15.94%	13.94%	1.12	15.55%	1.33
Property Management	31	1.13	140.63%	18.59%	0.53	9.96%	0.59
Public/Private Equity	11	2.18	59.87%	3.79%	1.38	15.01%	1.62
Publishing	24	1.25	63.28%	18.55%	0.82	7.71%	0.89
R.E.I.T.	5	1.47	34.71%	1.04%	1.09	4.71%	1.15
Railroad	12	1.44	25.15%	23.74%	1.21	2.62%	1.24
Recreation	56	1.45	48.69%	17.37%	1.03	6.60%	1.11
Reinsurance	13	0.93	23.54%	7.22%	0.76	27.84%	1.05
<b>Restaurant</b>	<b>63</b>	<b>1.27</b>	<b>12.77%</b>	<b>21.57%</b>	<b>1.15</b>	<b>3.41%</b>	<b>1.19</b>
Retail (Hardlines)	75	1.77	24.33%	23.04%	1.49	9.78%	1.65
Retail (Softlines)	47	1.44	5.61%	24.64%	1.38	12.40%	1.57
Retail Automotive	20	1.37	38.11%	34.43%	1.09	2.45%	1.12
Retail Building Supply	8	1.04	14.06%	31.39%	0.95	1.63%	0.97
Retail Store	37	1.29	25.58%	25.02%	1.08	5.70%	1.14
Retail/Wholesale Food	30	0.75	41.34%	31.21%	0.58	8.32%	0.64
Securities Brokerage	28	1.20	430.56%	26.22%	0.29	32.79%	0.43
Semiconductor	141	1.50	8.35%	11.01%	1.40	17.26%	1.69
Semiconductor Equip	12	1.79	15.20%	15.17%	1.59	34.39%	2.42
Shoe	19	1.25	2.18%	24.31%	1.23	10.72%	1.38
Steel	32	1.68	46.40%	21.03%	1.23	12.09%	1.40
Telecom. Equipment	99	1.02	12.96%	13.16%	0.91	28.77%	1.28
Telecom. Services	74	0.98	34.09%	14.22%	0.76	8.04%	0.82
Telecom. Utility	25	0.88	96.15%	29.42%	0.52	3.22%	0.54
Thrift	148	0.71	29.33%	12.43%	0.57	24.35%	0.75
Tobacco	11	0.85	18.71%	31.03%	0.76	3.13%	0.78
Toiletries/Cosmetics	15	1.30	20.64%	20.30%	1.12	6.56%	1.20
Trucking	36	1.24	27.77%	25.48%	1.03	4.60%	1.08
Utility (Foreign)	4	0.96	155.03%	26.07%	0.45	6.59%	0.48
Water Utility	11	0.66	81.42%	35.22%	0.43	0.38%	0.43
Wireless Networking	57	1.27	27.06%	12.12%	1.03	8.43%	1.12
<b>Total Market</b>	<b>5891</b>	<b>1.15</b>	<b>46.64%</b>	<b>15.48%</b>	<b>0.82</b>	<b>10.83%</b>	<b>0.92</b>



## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

Navas López, J. E.; Guerras Martín, L. A. (2007): “*La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*”, Thomson-Civitas, Madrid, 4ª edición.

ALBIZU GALLASTEGUI, E. y LANDETA RODRÍGUEZ, J. (2011).- *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica*, Ediciones Pirámide, Madrid.

Gómez-Mejía, L. R.; Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2008).- *Gestión de recursos humanos*, 5ª edición, Pearson Educación, Madrid.

BONACHE PÉREZ, J. y CABRERA, A. (2006).- *Dirección de Personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, 2ª edición, Financial Times-Prentice Hall, Madrid.

MINTZBERG, H.(1995): *La estructuración de las organizaciones*. Ariel Economía.

Ross, Stephen A., Westerfield, Randolph W., Jaffe, Jeffrey F. Finanzas Corporativas. McGraw-Hill/Interamericana de España, tercera edición (1997).

Suárez Suárez, Andrés S. Decisiones Óptimas de Inversión y Financiación en la Empresa. Ediciones Pirámide, 21ª edición (2005).

Rivero Torre, Pedro. Análisis de Balances y Estados Complementarios. Ediciones Piramide. (2009).

Sainz de Vicuña Ancín, José María. El Plan de Marketing en la Practica. ESIC/España (2012)

Philip Kotler. El marketing según Kotler : cómo crear, ganar y dominar los mercados Paidós (2011)

Gary Armstrong, Philip Kotler. Introducción al marketing. Prentice Hall (2011)

## OTRAS REFERENCIAS E INFORMES

Fundación de las Cajas de Ahorro – FUNCAS. Panel de previsiones de la Economía Española. Madrid, España. Julio 2012.

<http://www.funcas.es/Indicadores/Indicadores.aspx?Id=1>

Fondo Monetario Internacional. Comité Ministerial Conjunto de las Juntas de Gobernadores del Banco y del Fondo para la Transferencia de Recursos Reales a los Países en Desarrollo Tokio, 13 de octubre de 2012

<http://www.imf.org/external/spanish/np/cm/2012/101312as.htm>

Banco de España, Boletín Económico. (Septiembre 2012).

<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/12/Sep/Fich/be1209.pdf>

Escenario macroeconómico Gobierno - 27/09/2012.

<http://serviciosweb.meh.es/apps/dgpe/textos/Previsiones/prevesp.pdf>



Ministerio de Economía y Hacienda. Síntesis de Indicadores económicos, (Septiembre 2012).

[http://serviciosweb.meh.es/apps/dgpe/TEXTOS/pdf/completos/sie\\_total.pdf](http://serviciosweb.meh.es/apps/dgpe/TEXTOS/pdf/completos/sie_total.pdf)

Instituto Nacional de Estadística. Datos DIRCE. Directorio Central de Empresas. (Octubre 2012)

<http://www.ine.es/jaxiBD/tabla.do?per=12&type=db&divi=DIR&idtab=3>

Banco de España (Documentos ocasionales). Claves de la Crisis Económica Española y Retos para Crecer en la UEM. Año 2012.

<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/Documentos/Ocasionales/12/Fich/do1201.pdf>

Asociación Española de Empresas de Consultoría. Informe: La Consultoría Española – El sector en cifras 2011.

Asociación de Empresas de Consultoría. E Libro Blanco de buenas prácticas en el mercado de las consultorías. Editado en julio de 2008.

<http://www.consultoras.org/frontend/aec/Archivo-Pdf-Del-Libro-Blanco-De-La-Consultoria-vn7999-vst272>

Copublicación del Banco Mundial y la International Finance Corporation. Informe Doing Business, 2012.

Asociación Española de Empresas de Consultoría-AEC, El Libro blanco de buenas prácticas en el mercado de la consultoría. Edita Fundación Confemetal.

Instituto de Estudios Turísticos- IET del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, Balance del Turismo en España – Resultados de la actividad turística en España, año2011. Publicado en abril del 2012.

Banco de España, Resultados de las Empresas no Financieras hasta el segundo trimestre de 2012.

<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/12/Sep/Fich/be1209-art3.pdf>

Agencia Tributaria, Página Web [www.aeat.es](http://www.aeat.es)

Fedreación Española de Hostelería

[www.fehr.es](http://www.fehr.es)

FEADRS Fedesación Española de Asociaciones dedicadas a la Restauración Social

<http://www.feadrs.com/>

FEHRCAM Fedreación Española de Restauración Moderna

<http://www.fehrcarem.es/>

FIAB – Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas.

<http://www.fiab.es/es/>

ILIADA- Consultora ILIADA

RAE Real Academia Española





Lifelong Learning Programme Leonardo da Vinci

## LEGISLACION

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. BOE 161 del 3 de julio de 2010.

<http://www.boe.es/boe/dias/2010/07/03/pdfs/BOE-A-2010-10544.pdf>

Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas. BOE 279 del 21 de noviembre de 2007.

<http://www.boe.es/boe/dias/2007/11/21/pdfs/C00001-00096.pdf>

Orden JUS/3185/2010, de 9 de diciembre, por la que se aprueban los Estatutos-tipo de las sociedades de responsabilidad limitada. BOE N° 301 del 11 de diciembre de 2010.

<http://www.boe.es/boe/dias/2010/12/11/pdfs/BOE-A-2010-19099.pdf>

Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo. BOE 293 del 3 de diciembre de 2010.

<http://www.boe.es/boe/dias/2010/12/03/pdfs/BOE-A-2010-18651.pdf>

Real Decreto 1493/2011, de 24 de octubre, por el que se regulan los términos y las condiciones de inclusión en el Régimen General de la Seguridad Social de las personas que participen en programas de formación, en desarrollo de lo previsto en la disposición adicional tercera de la Ley 27/2011, de 1 de agosto, sobre actualización, adecuación y modernización del sistema de la Seguridad Social. BOE Boletín Oficial del Estado, núm. 259 de 27 de octubre de 2011, páginas 112002 a 112006 (5 págs.)

Bonificaciones / Reducciones a la contratación laboral

Cuadro resumen de la normativa vigente (revisión Octubre 2012)

[http://www.sepe.es/contenido/empleo\\_formacion/empresas/pdf/ResumenBonificacionesMarzo2012.pdf](http://www.sepe.es/contenido/empleo_formacion/empresas/pdf/ResumenBonificacionesMarzo2012.pdf)

Convocatoria de la ayuda para subvencionar el 50% de la cuota mínima de autónomos bonificada por otras administraciones para jóvenes emprendedores menores de 30 años. BOCM. N°28 de 2 de febrero de 2012.

Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo. BOE 293 de diciembre de 2010. <http://www.boe.es/boe/dias/2010/12/03/pdfs/BOE-A-2010-18651.pdf>

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. BOE 161 del 3 de julio de 2010.

<http://www.boe.es/boe/dias/2010/07/03/pdfs/BOE-A-2010-10544.pdf>